



Ministerul Infrastructurii
și Dezvoltării Regionale
al Republicii Moldova

ORDIN

Nr. 166 din "21" 11 2024
mun. Chișinău

*Cu privire la aprobarea Conceptului pentru
consolidarea capacităților autorităților publice
locale în domeniul implementării, monitorizării și
evaluării proiectelor*

În temeiul pct. 5 din Capitolul 22 al Planului național de acțiuni pentru aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană pe anii 2024-2027, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 829/2023, pct. 9 subpct. 11) al Regulamentului cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Infrastructurii și Dezvoltării Regionale, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 690/2017, în vederea consolidării capacităților colaboratorilor autorităților publice locale în domeniul implementării, monitorizării și evaluării proiectelor, bazate pe principiile cadrului normativ național și al Uniunii Europene,

ORDON:

1. Se aprobă Conceptul pentru consolidarea capacităților autorităților publice locale în domeniul implementării, monitorizării și evaluării proiectelor (*se anexează*).
2. Pentru realizarea instruirilor de consolidare a capacităților autorităților publice locale în domeniul implementării, monitorizării și evaluării proiectelor vor fi identificați formatori din cadrul Agențiilor de Dezvoltare Regională.
3. Reprezentanții Agențiilor de Dezvoltare Regională vor planifica organizarea sesiunilor de instruire pentru autoritățile publice locale, începând cu semestrul I al anului 2025.
4. Controlul asupra executării prezentului ordin se pune în sarcina Secretarului de stat responsabil de domeniul dezvoltării regionale și locale.

Viceprim-ministru, ministru

Vladimir BOLEA

la Ordinul Viceprim-ministrului,
ministrul infrastructurii și
dezvoltării regionale
nr. 166 din 21.11 2024

CONCEPTUL
pentru consolidarea capacităților autorităților publice locale
în domeniul implementării, monitorizării și evaluării proiectelor

Conceptul pentru consolidarea capacităților autorităților publice locale în domeniul implementării, monitorizării și evaluării proiectelor, la capitolul „Politica regională a UE și coordonarea instrumentelor structurale” (*în continuare Concept*), urmărește realizarea în contextul național al Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană, a angajamentelor care derivă din statutul de țară-candidat pentru aderarea la Uniunea Europeană și a Agendei pentru Dezvoltare Durabilă 2030.

Elaborarea prezentului Concept derivă și din Planul de acțiuni al Guvernului pentru anul 2024 și Planul național de acțiuni pentru aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană pe anii 2024-2027.

Scopul principal al Conceptului este de a promova capacitățile administrative ale autorităților publice locale (*în continuare APL*) responsabile de politica de dezvoltare locală din Republica Moldova, aliniindu-se la standardele și principiile UE. Aceasta include dezvoltarea unei metodologii de formare personalizată pentru APL, menită să îmbunătățească capacitățile de implementare a proiectelor și să optimizeze absorbția fondurilor, contribuind astfel la realizarea obiectivelor mai largi de dezvoltare regională și locală. Abordarea integrată a dezvoltării și managementului proiectelor presupune utilizarea principiilor, resurselor financiare și practicilor actuale existente în țară în domeniul dezvoltării regionale și urbane, precum și în politica regională a UE și proiectele finanțate din surse externe.

Esența modulelor de instruire din Concept, constă în dezvoltarea nivelului de cunoștințe al participanților la instruire și formarea abilităților în procesul de management integrat al proiectelor.

Participanții la cursurile de formare sunt reprezentanții Agențiilor de Dezvoltare Regională și Autoritățile publice locale. Reprezentanții Agențiilor de dezvoltare regională vor fi formatorii, care după finalizarea unui ciclu complet de instruire ca parte a formării metodologice, vor fi capabili să desfășoare cursuri de instruire pentru reprezentanții APL-urilor. Participanții la cursuri de formare în domeniul dezvoltării și gestionării integrate a proiectelor, și anume reprezentanții APL, ar trebui, după finalizarea întregului ciclu de formare, să dobândească cunoștințe și competențe pe care le vor putea utiliza în practică în rolurile lor.

Conceptul constă în 5 module împărțite în părți tematice. Ciclul complet de formare din cadrul Conceptului este planificat pentru o perioadă de cinci săptămâni. Principala parte a punerii în aplicare a Conceptului va fi pregătirea, organizarea și punerea în aplicare a unui ciclu de formare constituit din 5 module, inclusiv prelegeri și exerciții.

Modulele Conceptului de formare sunt următoarele:

Modulul 1. Introducere – elemente esențiale în gestionarea proiectelor: participanții vor dobândi cunoștințe fundamentale de management de proiect. Ei vor cunoaște importanța managementului proiectului prin însușirea etapelor și a proceselor unui proiect. Vor fi capabili să desfășoare discuții despre rolul unui manager de proiect, ciclul de viață al proiectului și elementele cheie ale procesului de gestiune al proiectului. Toate elementele esențiale ale managementului

proiectelor vor fi adaptate în mod specific nevoilor și contextului autorităților și cetățenilor din Republica Moldova. Participanții vor cunoaște terminologia de bază a managementului de proiect, importanța fiecărei etape din ciclul de viață al proiectului și rolul critic al unui manager de proiect, elementele fundamentale de gestiune a riscurilor, planificarea strategică în proiecte și vor fi capabili să soluționeze problemele apărute pe parcursul implementării proiectului și să identifice sursa de cofinanțare. Aceștia ar trebui să fie conștienți de modul în care gestionarea eficientă a proiectelor poate îmbunătăți eficiența și eficacitatea proiectelor în cadrul administrațiilor locale (Anexa nr. 1).

Modulul 2. Managementul ciclului de proiect: scopul este de a permite participanților explorarea cuprinzătoare a etapelor ciclului de viață al proiectului, inclusiv inițierea, planificarea, execuția, monitorizarea și controlul și încheierea. Vor fi apți să distingă importanța fiecărei etape, modul în care fiecare etapă contribuie la succesul general al proiectului, prezentarea celor mai bune practici pentru navigarea în fiecare etapă și modul de tranziție eficientă de la o fază la alta. Vor fi apți să identifice corect obiectivele proiectului ținând cont de nevoile părților interesate și a domeniului de aplicare. Participanții vor însuși cele mai bune practici pentru navigarea în ciclul de viață al proiectului, adaptate provocărilor și oportunităților unice în contextul politicii de dezvoltare a Republicii Moldova. Concentrându-se pe abilități și cunoștințe practice, relevante pentru context, acest modul de formare, își propune să îmbunătățească în mod semnificativ capacitățile de management de proiect ale APL-urilor din Moldova, sprijinind în mod direct obiectivele de dezvoltare și integrare ale țării (Anexa nr. 2).

Modulul 3. Gestiunea financiară: actorii implicați vor înțelege scopul, domeniul de aplicare și criteriile de eligibilitate ale fiecărui fond UE și modul în care acestea pot fi aliniate la nevoile APL din Republica Moldova. Vor fi capabili să aibă o înțelegere clară a scopului fiecărui fond, a criteriilor de eligibilitate și a tipurilor de proiecte sprijinite. Se va consolida cunoașterea diferitelor instrumente și strategii de strângere de fonduri, competențe în redactarea unor propuneri convingătoare de granturi adaptate cerințelor partenerilor, strategii de colaborare eficace cu partenerii și de construire a unor parteneriate de durată (Anexa nr. 3).

Modulul 4. Achiziții publice în proiecte: reprezentanții autorităților publice locale vor fi capabili să înțeleagă principiile care stau la baza legilor și reglementărilor UE și ale Republicii Moldova în domeniul achizițiilor publice, vor fi apți să identifice rolurile și responsabilitățile autorităților publice și ale furnizorilor în procesul de achiziții publice, să navigheze prin ciclul de achiziții publice, conștientizând principiile transparenței, concurenței și echității, să aplice mecanisme de soluționare a litigiilor în cadrul activităților de achiziții publice, să pună în aplicare a cele mai bune practici în domeniul achizițiilor publice pentru a spori eficiența și conformitatea. Vor dobândi capacități privind înțelegerea aspectelor fundamentale și a importanței gestionării contractelor în achizițiile publice de proiecte, utilizarea unor tehnici de comunicare eficiente pentru prevenirea și soluționarea litigiilor, vor stabili obiective și condiții contractuale clare, care trebuie să se alinieze la cerințele și obiectivele proiectului (Anexa nr. 4).

Modulul 5. Monitorizarea, evaluarea și raportarea proiectelor: participanții trebuie să înțeleagă diferențele dintre monitorizare și evaluare, principiile fundamentale ale proiectului, importanța alinierii proiectelor la obiectivele de dezvoltare mai ample, stabilirea indicatorilor și modul de dezvoltare a cadrelor eficiente, relevante pentru contextul moldovenesc. Vor fi capabili să înțeleagă modul de selectare și utilizare a indicatorilor relevanți pentru condițiile socio-economice specifice ale Republicii Moldova, vor elabora indicatori de progres relevanți, care să fie atât fezabili cât și cu impact, vor învăța să utilizeze instrumente moderne de urmărire pentru monitorizarea și raportarea în mod eficient a progreselor înregistrate. Actorii instruiți ar trebui să fie în măsură să înțeleagă rolul critic al raportării eficiente în managementul proiectelor, să identifice cerințele specifice de raportare ale principalelor surse de finanțare din Moldova și să utilizeze strategii pentru a crea rapoarte cuprinzătoare și captivante care să sprijine obiectivele proiectului și conformitatea (Anexa nr. 5).

Finalizarea întregului ciclu al Conceptului de consolidare a capacităților autorităților publice locale în domeniul implementării, monitorizării și evaluării proiectelor, va permite obținerea unei game complete de abilități educaționale, manageriale și administrative pentru a fi puse în aplicare cu scopul gestionării eficiente a procesului de implementare, finalizare și raportare a proiectelor care contribuie la realizarea obiectivelor naționale din domeniul dezvoltării regionale. Astfel, se vor îmbunătăți semnificativ capacitatea funcționarilor publici locali din Moldova de a pregăti proiecte care să contribuie la dezvoltarea durabilă a țării cu scopul îmbunătățirii vieții tuturor locuitorilor.

Modulul 1 : Introducere – elemente esențiale în gestionarea proiectelor

Partea A: Introducere în gestionarea proiectelor;

Partea B: Elementele de bază ale gestiunii financiare;

Partea C: Elementele fundamentale de gestionare a riscurilor;

Partea D: Prezentare generală a strângerii de fonduri;

Partea E: Planificarea strategică în proiecte;

Partea F: Soluționarea problemelor în proiecte și asigurarea calității în proiecte.

I. Partea A: Introducere în gestionarea proiectelor

Metode de predare: 30' prelegere + 60 de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
10:00-10:30	30" prelegere I
10:30-11:30	60' de formare (exercițiu) I

Prelegere: Introducere în managementul de proiect (30 de minute)

Scopul prelegerii este de a face cunoștință participanților cu principiile fundamentale de management de proiect, evidențiind importanța acestora pentru execuția cu succes a proiectului; prezentarea etapelor unui proiect și procesele acestuia, desfășurarea discuțiilor despre rolul unui manager de proiect, ciclul de viață al proiectului și elementele cheie ale procesului de management al proiectului, adaptate în mod specific nevoilor și contextului oficialilor locali din Republica Moldova.

1. Introducere în managementul de proiect (30 de minute)

Introducere în managementul de proiect (5 minute)

- **Obiectiv:** stabilirea importanței managementului de proiect pentru guvernanța locală în Moldova.
- **Explicație:** definirea managementului de proiect ca aplicarea de cunoștințe, abilități, instrumente și tehnici pentru activitățile de proiect pentru a satisface cerințele proiectului.

Elemente-cheie: diferențierea între proiecte și operațiunile de rutină; evidențierea valorii managementului de proiect în îmbunătățirea eficienței administrației publice locale.

Prelegerea începe prin evidențierea importanței crescânde a managementului de proiect în sectorul public, în special pentru guvernanța locală în Republica Moldova. Participanții sunt introduși în managementul de proiect ca o abordare disciplinată pentru atingerea obiectivelor prin aplicarea cunoștințelor, abilităților, instrumentelor și tehnicilor în activitățile unui proiect. Această secțiune distinge proiectele de operațiunile de rutină, evidențiind modul în care proiectele sunt eforturi temporare cu un început și un sfârșit definite, în timp ce operațiunile de rutină sunt în curs de desfășurare. Lectorul subliniază rolul gestionării eficiente a proiectelor în creșterea eficienței, responsabilității și utilizării resurselor în proiectele guvernamentale. Acest segment pune bazele pentru explorarea detaliată ulterioară a principiilor de management de proiect prin prezentarea managementului de proiect ca un factor-cheie pentru atingerea obiectivelor strategice în administrația publică. Sunt prezentate noțiuni de bază în scrierea și managementul proiectelor, tipurile de proiecte în funcție de mai multe criterii, caracteristicile de bază ale unui proiect (are scop, este realist, este specific, utilizează resurse limitate, are metodologie, este complex, este colectiv, este o aventură (schimbare și risc), poate fi evaluat, are un anumit grad de autonomie, are un ciclu de viață determinat).

2. Prezentare generală a ciclului de viață al proiectului (10 minute)

Fazele ciclului de viață al proiectului:

- **Inițiere:** definiția proiectului, stabilirea obiectivelor și obținerea autorizației;
- **Planificare:** informații despre domeniul de aplicare al proiectului, dezvoltarea de calendare, alocarea resurselor și stabilirea planurilor de gestionare a riscurilor;
- **Execuție:** coordonează oamenii și resursele pentru implementarea planului de proiect;
- **Monitorizare și control:** urmărirea progresului proiectului, asigurarea alinierii cu obiectivele și gestionarea schimbărilor;
- **Încheiere:** formalizarea finalizării proiectului și evaluarea rezultatelor proiectului.

Relevanță contextuală: adaptarea ciclului de viață la proiectele de guvernare locală din Republica Moldova, prezentarea modului în care fiecare etapă se traduce în proiecte guvernamentale.

Acest segment oferă o imagine de ansamblu cuprinzătoare a ciclului de viață al proiectului, care este esențială pentru înțelegerea structurii managementului de proiect. Fiecare fază este introdusă pe scurt, începând cu *inițierea*, unde sunt definite proiectele, sunt stabilite obiective și se obține autorizarea. În continuare, *planificarea* implică dezvoltarea domeniului de aplicare al proiectului, a calendarului, a resurselor și a strategiilor de gestionare a riscurilor. Urmează *execuția*, concentrându-se pe coordonarea oamenilor și a resurselor pentru implementarea planului de proiect. *Monitorizarea și controlul* analizează progresele înregistrate pentru a asigura alinierea la obiective și gestionează orice modificări care apar. Faza de *încheiere*, formalizează finalizarea proiectului și evaluează rezultatele proiectului. Apoi, lectorul contextualizează fiecare fază din cadrul proiectelor de guvernare locală din Republica Moldova, oferind exemple practice precum dezvoltarea infrastructurii, conceptele sociale și inițiativele comunitare. Această abordare îi ajută pe participanți să coreleze fazele ciclului de viață cu experiențele și provocările din lumea reală.

3. Rolul unui manager de proiect (7 minute)

Responsabilități-cheie:

- definirea obiectivelor proiectului, crearea de echipe și gestionarea resurselor;
- echilibrarea constrângerilor legate de proiect: Domeniul de aplicare, timpul, costul, calitatea, resursele și riscurile,
- facilitarea implicării și comunicării cu părțile interesate.

Competențele necesare: leadership, comunicare, negociere, rezolvarea problemelor și gândire strategică.

În această secțiune, accentul trece la rolul și responsabilitățile managerului de proiect. Managerul de proiect este prezentat ca figura centrală care definește obiectivele proiectului, formează echipe, alocă resurse și supraveghează execuția proiectului. Acestea trebuie să echilibreze șase constrângeri principale: *Domeniul de aplicare, timpul, costul, calitatea, resursele și riscurile*. Cursul analizează apoi, competențele necesare pentru gestionarea eficientă a proiectelor, inclusiv conducerea, comunicarea, negocierea, rezolvarea problemelor și gândirea strategică. Sunt explorate provocările specifice cu care se confruntă managerii de proiect în contextul guvernărilor locale din Republica Moldova, cum ar fi resursele limitate, complexitatea implicării părților interesate și conformitatea cu reglementările. Participanții învață cum managerii de proiect pot naviga prin aceste provocări prin promovarea unei dinamici puternice a echipei, menținerea unei comunicări clare cu părțile interesate și gestionarea proactivă a riscurilor.

4. Procesele și importanța managementului de proiect (8 minute)

Procese de gestionare a proiectelor:

- **Procesul de inițiere:** crearea cartei de proiect;
- **Procesul de planificare:** Structura de defalcare a lucrărilor (WBS) și conceptarea proiectului;
- **Procesul de executare:** conducerea echipei și managementul calității;
- **Procesul de monitorizare și control:** Indicatori cheie de performanță (KPI) și gestionarea schimbărilor;

- **Procesul de încheiere:** lecții învățate și documentare de proiect.

Importanța pentru guvernarea locală:

- eficientizează proiectele publice, îmbunătățește responsabilitatea și optimizează utilizarea resurselor;
- provocări specifice în guvernarea locală a Republicii Moldova și modul în care gestionarea proiectelor le abordează.

Această secțiune analizează cele cinci procese primare de management de proiect: Inițierea, planificarea, executarea, monitorizarea și controlul, încheierea și legătura dintre grupurile de procese. În **procesul de inițiere** sunt subliniate crearea unei carti a proiectului și identificarea părților interesate. Procesul de **planificare**, presupune dezvoltarea unei structuri de defalcare a lucrărilor (WBS), alocarea resurselor și crearea unui concept detaliat al proiectului. În **procesul de executare**, accentul se pune pe coordonarea echipei, comunicarea părților interesate și managementul calității. Procesul de **monitorizare și control**, discută despre utilizarea indicatorilor-cheie de performanță (KPI) și a strategiilor de gestionare a schimbărilor, pentru a urmări progresul și a gestiona abaterile de la plan. În cele din urmă, **procesul de încheiere** subliniază importanța documentării lecțiilor învățate și a finalizării documentației proiectului pentru referințe viitoare. Lectorul subliniază importanța acestor procese pentru administrațiile locale din Moldova, unde gestionarea eficientă a proiectelor poate raționaliza proiectele publice, îmbunătăți responsabilitatea și optimiza utilizarea resurselor. Studiile de caz specifice, ilustrează modul în care aceste procese au fost implementate cu succes în proiectele administrației publice locale, oferind participanților perspective practice asupra beneficiilor managementului structurat de proiect.

Material didactic:

- prezentare: acoperind concepte esențiale, importanța unui management de proiect eficient și rolul managerului de proiect în contextul guvernării locale a Republicii Moldova;
- studii de caz: exemple reale de management de proiect de succes în sectorul public, axat pe contexte moldovenești sau similare.

Cunoștințe post-lectură:

Participanții ar trebui să înțeleagă terminologia de bază a managementului de proiect, importanța fiecărei etape din ciclul de viață al proiectului și rolul critic al unui manager de proiect. Aceștia ar trebui să fie conștienți de modul în care gestionarea eficientă a proiectelor poate îmbunătăți eficiența și eficacitatea proiectelor în cadrul administrațiilor locale.

Training: Aplicare practică (60 de minute)

Scopul instruirii este de a dota participanții cu abilități practice și instrumente, pentru aplicarea principiilor managementului de proiect în rolurile lor. Aceasta include inițierea, planificarea, executarea, monitorizarea și închiderea proiectelor, cu accent pe dezvoltarea și gestionarea integrată a proiectelor relevante pentru autoritățile publice locale din Moldova.

Structura atelierului interactiv:

1. **Sesiuni de break out de grup:** participanții sunt împărțiți în grupuri mici, fiecare având în vedere un scenariu al unui proiect al administrației locale. Acestea vor aplica fazele de gestionare a proiectelor la scenariul lor, ghidate de facilitatori.
2. **Jocuri de rol:** participanții își asumă diferite roluri în cadrul unei echipe de proiect pentru a înțelege dinamica și responsabilitățile implicate în managementul de proiect.
3. **Sesiune de feedback:** grupurile își prezintă activitatea, primind feedback de la formatori și colegi.

Prezentare generală a atelierului: Aplicarea practică a managementului de proiect (60 de minute)

1. **Introducere în atelier (5 minute)**

- **Obiectiv:** se stabilesc așteptările pentru exerciții practice și conturați obiectivele.

- **Instrucțiuni:** se explică structura atelierului: sesiuni de grup, jocuri de rol și feedback.
- 2. **Sesiuni de break out de grup (30 minute)**
- 3. **Alocarea scenariilor (5 minute):**
 - Se vor împărți participanții în grupuri mici;
 - Atribuirea fiecărei grupe câte un scenariu care simulează un proiect tipic al administrației locale din Moldova (de exemplu, construirea unui centru comunitar, implementarea unui concept de mediu).

4. **Aplicație ghidată pentru proiect (25 de minute):**

Grupurile aplică fazele de gestionare a proiectelor scenariilor lor:

- **Inițiere:** se vor defini obiectivele proiectului, identificați părțile interesate și creați o cartă a proiectului;
- **Planificare:** se va dezvolta un WBS, atribuiți resurse și creați o cronologie a proiectului;
- **Execuție:** elaborarea de strategii pentru coordonarea echipelor și comunicarea cu părțile interesate;
- **Monitorizare și control:** identificarea indicatorilor-cheie de performanță și a strategiilor de gestionare a schimbărilor;
- **Încheiere:** plan de finalizare și raportare a proiectului.

5. **Exercițiu de rol (15 minute)**

- **Obiectiv:** oferirea suportului participanților să înțeleagă diferitele roluri și responsabilități de management de proiect.

Execuție:

- atribuirea de roluri în cadrul echipelor de proiect (de exemplu, manager de proiect, sponsor, lider de echipă);
- practicarea procesului de luare a deciziilor și soluționarea conflictelor în situații de proiect realiste;
- încurajarea discuțiilor privind gestionarea riscurilor proiectelor și echilibrarea părților interesate

6. **Sesiune de feedback (10 minute)**

Prezentări de grup (5 minute):

- fiecare grup își prezintă planul și abordarea proiectului;
- evidențiați provocările cu care se confruntă și soluțiile puse în aplicare.

7. **Trainer & feedback de la egal la egal (5 minute):**

- formatorii oferă feedback constructiv;
- colegii împărtășesc perspective și sugestii de îmbunătățire.

8. **Concluzia atelierului (5 minute)**

Rezumat: Recapitularea momentelor cheie învățate în timpul exercițiilor.

Resurse și formulare de evaluare:

- distribuirea șabloanelor de management de proiect, liste de verificare și o listă de resurse;
- furnizarea formularelor de evaluare pentru a colecta feedback-ul participanților.

Materiale pentru participanți:

- șabloane de gestionare a proiectelor: Liste de verificare, șabloane charter ale proiectelor, diagrame Gantt etc., pentru exerciții practice;

- lista de resurse: linkuri către resurse online, cursuri și lecturi suplimentare privind principiile managementului de proiect, cu accent pe materiale relevante pentru sectorul public și contextul moldovenesc:
 - Planul de management al proiectului – versiunea inițială
<https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e5c57b3246&appId=PPGMS>
 - Principiile de gestionare a proiectelor create de Comisia Europeană: Ghid de management al ciclului de proiect
https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2023-12/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en.pdf
 - PM² – metodologia de gestionare a proiectelor elaborată și sprijinită de Comisia Europeană
https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8458be2-821d-11eb-9ac9-01aa75ed71a1/language-en?WT.mc_id=Selectedpublications&WT.ria_c=68021&WT.ria_f=7094&WT.ria_ev=search&WT.URL=https%3A%2F%2Fpm2.europa.eu%2F
 - Metodologia de gestionare a proiectelor Consiliului Europei
<https://www.coe.int/en/web/project-management-methodology/public-pmm-downloads>
 - Ciclul de viață al proiectului privind exemplul regiunii Interreg Marea Nordului
<https://northsearegion.eu/explore-projects/project-life-cycle/>
 - Asociația pentru Managementul Proiectelor
<https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/>

Cunoștințe post-formare:

Până la sfârșitul acestei formări, oficialii locali din Moldova ar trebui să aibă o înțelegere fundamentală a principiilor managementului de proiect și să fie echipați cu instrumente și tehnici practice pentru gestionarea mai eficientă a proiectelor în localitățile lor. Atelierul interactiv este conceput pentru a consolida învățarea prin aplicații practice, asigurându-se că participanții pot traduce conceptele teoretice în abilități acționabile.

➤ Șabloane de gestionare a proiectelor:

Șablon cartă de proiect

- Cartă a proiectului este un document care autorizează în mod oficial un proiect și oferă o imagine de ansamblu asupra obiectivelor, domeniului de aplicare, părților interesate și constrângerilor acestuia;
- Acesta servește drept referință pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului și asigură alinierea între echipa de proiect și părțile interesate cu privire la parametrii cheie ai proiectului;
- Prin definirea scopului, obiectivelor și rezultatelor proiectului, carta ghidează procesul decizional și stabilește autoritatea proiectului;
- De asemenea, ajută la identificarea riscurilor și constrângerilor critice care pot avea un impact asupra succesului proiectului;
- Aprobarea cartei proiectului autorizează în mod oficial continuarea proiectului.

Informații despre proiect	Detalii
Denumirea proiectului	[Introduceți numele proiectului]
Manager de proiect	[Introduceți numele managerului de proiect]
Sponsor de proiect	[Introduceți numele sponsorului]

Data		[Introduceți data]		
Versiune		[Introduceți numărul versiunii]		
Categorie	Detalii			
Declarație de scop	[A se furniza o descriere concisă a scopului proiectului]			
Obiective	1. [Obiectivul 1]			
	2. [Obiectivul 2]			
	3. [Obiectivul 3]			
Tipul domeniului de aplicare	Detalii			
Domeniu de aplicare	1. [Punctul 1 din domeniul de aplicare]			
	2. [Punctul 2 din domeniul de aplicare]			
	3. [Punctul 3 din domeniul de aplicare]			
Grupul părților interesate/denumirea	Rol/dobândă	Informații de contact		
[Părțile interesate 1]	[Rol/dobândă]	[Informații de contact]		
[Părțile interesate 2]	[Rol/dobândă]	[Informații de contact]		
[Părțile interesate 3]	[Rol/dobândă]	[Informații de contact]		
Presupuneri	Detalii			
Presupuneri	1. [Presupunerea 1]			
Constrângeri	Detalii			
Constrângeri	1. [Constrângere 1]			
Repere	Data			
Etapa 1	[Introduceți data]			
Etapa 2	[Introduceți data]			
Etapa 3	[Introduceți data]			
Rezultate	Descriere			
Rezultatul 1	[Furnizați descrierea livrabilului 1]			
Livrabilul 2	[Furnizați descrierea livrabilului 2]			
Livrabilul 3	[Furnizați descrierea livrabilului 3]			
ID-ul riscului	Descriere	Probabilitate (H/M/L)	Impact (H/M/L)	Strategia de atenuare
Riscul 1	[Descriere]	[H/M/L]	[H/M/L]	[Strategia de atenuare]
Riscul 2	[Descriere]	[H/M/L]	[H/M/L]	[Strategia de atenuare]
Riscul 3	[Descriere]	[H/M/L]	[H/M/L]	[Strategia de atenuare]
Semnătură	Data			
Sponsor de proiect	[Semnătura]			
Data	[Introduceți data]			

➤ **Structura de defalcare a lucrărilor (WBS) șablon:**

- Structura de defalcare a lucrărilor (WBS) este o descompunere ierarhică a domeniului total de lucru necesar pentru finalizarea unui proiect;
- Acesta descompune proiectul în componente gestionabile, ajutând echipele să organizeze și să definească rezultatele;
- WBS facilitează alocarea resurselor, estimarea costurilor, conceptarea și gestionarea riscurilor;
- Oferind o reprezentare vizuală clară a sarcinilor proiectului, aceasta ajută la monitorizarea progreselor și la gestionarea domeniului de aplicare;
- Acest șablon contribuie la asigurarea unei planificări cuprinzătoare și permite un control mai bun al execuției proiectului.

Codul	Livrabil/Pachetul de	Descriere
1.0	Titlul proiectului	[Descrierea proiectului]
1.1	Livrare majoră 1	[Descrierea livrabilului major 1]
1.1.1	Pachetul de lucru 1.1	[Descrierea pachetului de lucru 1.1]
1.1.2	Pachetul de lucru 1.2	[Descrierea pachetului de lucru 1.2]
1.2	Livrare majoră 2	[Descrierea livrabilului major 2]
1.2.1	Pachetul de lucru 2.1	[Descrierea pachetului de lucru 2.1]
1.2.2	Pachetul de lucru 2.2	[Descrierea pachetului de lucru 2.2]
1.3	Livrare majoră 3	[Descrierea rezultatului principal 3]
1.3.1	Pachetul de lucru 3.1	[Descrierea pachetului de lucru 3.1]
1.3.2	Pachetul de lucru 3.2	[Descrierea pachetului de lucru 3.2]

➤ **Șablon de diagramă Gantt**

- diagramă Gantt reprezintă vizual un concept de proiect în timp, arătând dependențele de activitate, duratele și progresul;
- Acesta oferă un calendar clar al sarcinilor proiectului, ajutând echipele și părțile interesate să înțeleagă calendarul proiectului;
- Prin reprezentarea dependențelor, se asigură că sarcinile sunt finalizate în ordinea corectă;
- Monitorizarea progreselor înregistrate în raport cu termenele planificate contribuie la identificarea întârzierilor potențiale și a impactului acestora asupra finalizării proiectului;
- Acest șablon permite managerilor de proiect să creeze un plan de proiect eficient și să comunice cronologiile cu claritate.

Denumirea sarcinii	Data de începere	Data de încheiere	Durată	Dependențe	Progrese (%)
Faza de inițiere					
Definirea Cartei	01-Jan	10-Jan	10 zile	Niciuna	100 %
Identificarea părților	10-Jan	15-Jan	5 zile	Niciuna	100 %
Faza de planificare					
Elaborarea planului de proiect	15-Jan	30-Jan	15 zile	DefineșteProiect Carta	75 %
Creați WBS	30-Jan	10-Feb	10 zile	Elaborarea planului de proiect	50 %
Faza de execuție					

Execuția proiectului	10-Feb	10-Mar	30 de	Creați WBS	25 %
Monitor Proiect Progres	10-Feb	10-Mar	30 zile	Proiect Execuție	10 %
Faza de închidere					
Închiderea proiectului	10-Mar	20-Mar	10 zile	Proiect Execuție	0 %

➤ **Modelul Planului de Management al Riscului**

- Un plan de gestionare a riscurilor prezintă abordarea pentru identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului;
- Acesta identifică riscurile potențiale, evaluează probabilitatea și impactul acestora și stabilește strategii de atenuare; Prin abordarea proactivă a riscurilor, echipa de proiect poate reduce la minimum potențialele efecte negative.
- Planul ajută la prioritizarea riscurilor și asigură faptul că cele mai critice riscuri primesc atenția corespunzătoare.
- Acest șablon ajută la crearea unei abordări structurate pentru gestionarea incertitudinilor proiectului.

ID-ul riscului	Descriere	Probabilitate (H/M/L)	Impact (H/M/L)	Strategia de atenuare
Riscul 1	[Descriere	[H/M/L]	[H/M/L]	[Strategia de atenuare]
Riscul 2	[Descriere	[H/M/L]	[H/M/L]	[Strategia de atenuare]
Riscul 3	[Descriere]	[H/M/L]	[H/M/L]	[Strategia de atenuare]
ID-ul riscului	Prioritate (ridicată/medie/scăzută)			
Riscul 1	Înaltă			
Riscul 2	Înaltă			
Riscul 3	Mediu			
ID-ul riscului	Planul de răspuns			
Riscul 1	Elaborarea unui plan de urgență			
Riscul 2	Crearea unui plan de resurse de rezervă Dezvoltarea strategiilor alternative			
Riscul 3	Conceptează revizuii periodice Organizarea de reuniuni cu părțile interesate			
ID-ul riscului	Frecvența de monitorizare		Măsuri de control	
Riscul 1	Săptămânal		Rapoarte periodice privind stadiul proiectelor	
Riscul 2	Bisăptămânal		Urmărirea utilizării resurselor feedbackul părților interesate	
Riscul 3	Lunară		Analiza varianței conceptării Revizuirea rezultatelor	

➤ **Model de analiză a părților interesate**

- Analiză a părților interesate identifică părțile interesate și evaluează influența, interesul și implicarea acestora în proiect;
- Înțelegerea așteptărilor și preocupărilor părților interesate asigură strategii eficiente de comunicare și implicare;
- Aceasta ajută la prioritizarea părților interesate în funcție de influența și impactul acestora asupra succesului proiectului;
- Prin alinierea abordărilor de comunicare cu interesele părților interesate, echipa de proiect poate construi un sprijin puternic pentru proiect.
- Acest model oferă un cadru pentru o gestionare cuprinzătoare a părților interesate.

Părțile interesate Nume/Grup	Rol/dobândă	Influență (H/M/L)	Impact (H/M/L)	Strategia de implicare
Părțile interesate 1	Sponsor de proiect	Înaltă	Înaltă	Informări periodice și rapoarte privind progresele înregistrate
Părțile interesate 2	Conducerea echipei de proiect	Înaltă	Mediu	Ședințe săptămânale privind statutul
Părțile interesate 3	Guvernul Agenția	Mediu	Înaltă	Lunară conformitate recenzii
Părțile interesate 4	Comunitatea locală	Scăzut	Înaltă	Întâlniri trimestriale
Grupul părților interesate	Abordarea implicării		Frecvență	Partea responsabilă
Sponsor de proiect	Informări periodice și rapoarte privind progresele înregistrate		Săptămânal	Manager de proiect
Conducerea echipei de proiect	Ședințe săptămânale privind statutul		Săptămânal	Manager de proiect
Guvernul Agenția	Evaluări lunare ale conformității		Lunară	Responsabilul cu conformitatea
Comunitatea locală	Ședințe trimestriale ale primăriei		Trimestrial	Legătură comunitară
Data	Părțile interesate Nume/Grup	Tipul de comunicare	Rezumatul discuțiilor/deciziilor	
01-Jan	Sponsor de proiect	Raport privind progresele înregistrate	Proiect pe drumul cel bun, varianță de concept minoră	
15-Jan	Agenția guvernamentală	Evaluarea conformității	Fără probleme, toate reglementările au fost îndeplinite	
31-Jan	Comunitatea locală	Întâlnirea Primăriei	Preocupări comunitare abordate, cronologie partajată	

➤ **Șablon de analiză factorilor interesați (stakeholders' analysis)**

Actori interesați	Capacitate de motivație?		Interesul față de proiect (0 - 5)	Puterea de influență asupra proiectului (0-5)	Posibile acțiuni pentru a adresa interesele factorilor
	Ce vrea?	Ce poate?			

➤ **Modificarea șablonului de cerere**

- Un formular de cerere de modificare este utilizat pentru a documenta și evalua modificările propuse ale domeniului de aplicare, calendarului sau resurselor proiectului.
- Aceasta asigură revizuirea, aprobarea și gestionarea sistematică a modificărilor.
- Prin evaluarea impactului asupra obiectivelor proiectului, forma ajută la minimizarea consecințelor neintenționate ale schimbărilor.
- Documentarea adecvată și aprobarea modificărilor sporesc transparența și implicarea părților interesate.

Schimbați informațiile despre cerere	Detalii
Denumirea proiectului	[Introduceți numele proiectului]
ID-ul cererii de modificare	[Introduceți ID-ul cererii de modificare]
Solicitat de	[Introduceți numele solicitantului]
Data solicitării	[Introduceți data cererii]
Categorie	Detalii
Schimbați descrierea	[A se furniza o descriere concisă a modificării]
Motivul schimbării	[Furnizați justificarea schimbării]

Analiza impactului	Detalii
Impactul asupra domeniului de aplicare	[Descrierea impactului asupra domeniului de aplicare]
Impactul asupra calendarului	[Descrierea impactului asupra calendarului]
Impactul asupra costurilor	[Descrierea impactului asupra costurilor]
Impactul asupra resurselor	[Descrierea impactului asupra resurselor]
Impactul asupra calității	[Descrierea impactului asupra calității]
Evaluarea riscurilor	Detalii
Riscuri noi introduse de schimbare	[Descriere]
Riscurile existente afectate de schimbare	[Descriere]
Modificarea aprobării	Detalii
Aprobată de	[Introduceți Numele de Aprovizionare]
Data aprobării	[Introduceți data aprobării]
Comentarii	[Observații suplimentare]

➤ Șablon de raport de încheiere a proiectului

- Un raport de încheiere a proiectului formalizează finalizarea unui proiect și rezumă rezultatele acestuia.
- Acesta evaluează performanța proiectului în raport cu obiectivele, domeniul de aplicare, calendarul și bugetul.
- Raportul identifică, de asemenea, lecțiile învățate și oferă recomandări pentru proiectele viitoare.
- Acest model oferă o abordare structurată pentru gestionarea eficientă a modificărilor.
- Aceasta asigură faptul că sarcinile restante sunt abordate, iar părțile interesate sunt informate cu privire la realizările proiectelor.
- Acest șablon ajută la finalizarea sistematică a proiectelor și oferă informații valoroase pentru îmbunătățirea continuă.

Informații despre proiect	Detalii
Denumirea proiectului	[Introduceți numele proiectului]
Manager de proiect	[Introduceți numele managerului de proiect]
Sponsor	[Introduceți numele sponsorului]
Data	[Introduceți data]
Obiectivele proiectului	Detalii
Obiectivul 1	[Obiectivul 1]
Obiectivul 2	[Obiectivul 2]
Obiectivul 3	[Obiectivul 3]
Rezultate obținute	Detalii
Rezultatul 1	[Descrierea rezultatului 1]

Rezultatul 2	[Descrierea rezultatului 2]		
Rezultatul 3	[Descrierea rezultatului 3]		
Performanța proiectului	Planificată	Reală	Varianța
Concept	X zile	Y zile	Z zile
Bugetul	\$X	\$Y	\$Z
Calitate	%	%	%
Lecții învățate	Detalii		
Ce a mers bine	1. [Lecția 1]		
Ce Putea fi Îmbunătățit	1. [Îmbunătățire 1]		
Acțiuni post-proiect	Detalii		
Sarcini remarcabile	1. [Sarcina 1]		
Viitorul Recomandări	1. [Recomandarea 1]		
	2. [Recomandarea 2]		
Aprobarea proiectului	Detalii		
Proiect Manager Semnătură	[Semnătura]		
Data	[Introduceți data]		
Semnătura sponsorului	[Semnătura]		
Data	[Introduceți data]		

II. Partea B. Elemente de bază ale gestiunii financiare

Metode de predare: 30' prelegere + 60 de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
12:00-12:30	30" prelegere
12:30-13:30	Formare 60"

Prelegere: Elementele de bază ale managementului financiar (30 de minute)

Scopul prelegerii: prezentarea elementelor fundamentale ale gestiunii financiare în cadrul proiectelor, inclusiv planificarea bugetară, monitorizarea cheltuielilor și gestionarea fluxurilor financiare. Discuții cu privire la importanța unui control financiar strict pentru succesul proiectului.

Structura și conținutul:

1. Introducere în managementul financiar în proiecte (5 minute)

- **Prezentare generală a gestiunii financiare și a rolului său în succesul proiectului:** se începe prin definirea managementului financiar în contextul managementului de proiect. Se va evidenția faptul că, aceasta implică întocmirea bugetului, urmărirea cheltuielilor și gestionarea fluxurilor de numerar. Se va accentua importanța gestiunii financiare pentru a asigura succesul proiectelor, reducerea riscurilor și alocarea eficientă a resurselor.
- **Scurtă discuție pe tema contextului moldovenesc:** oferă o imagine de ansamblu asupra provocărilor și oportunităților în managementul proiectelor specifice sectorului public din

Republica Moldova. Discuții asupra unor probleme comune, cum ar fi lipsa controlului financiar, obstacolele în materie de reglementare în materie de conformitate și limitările finanțării. Se subliniază modul în care depășirea acestor provocări poate duce la îmbunătățiri semnificative ale proiectelor și la creșterea economică.

- **Etape în realizarea bugetului:**

- ✓ Planificarea activităților proiectului;
- ✓ Estimarea cheltuielilor în detaliu, pentru fiecare activitate și subactivitate;
- ✓ 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.

- **Tipurile bugetului din punct de vedere al satisfacerii nevoilor autorității contractante și a cerințelor finanțatorului:** Bugete pe categorii de cheltuieli; Bugete pe categorii de cheltuieli și activități; Bugete pe surse de finanțare.

2. Planificarea bugetului (10 minute)

- **Concepte-cheie în planificarea bugetară:** introducerea unor concepte esențiale de întocmire a bugetului, cum ar fi estimarea costurilor, stabilirea unor bugete realiste și planificarea de contingență. Explicarea etapelor de identificare a tuturor costurilor proiectului, crearea defalcărilor detaliate ale costurilor și pregătirea pentru cheltuieli neprevăzute cu fonduri pentru situații neprevăzute.
- **Aspecte specifice Moldovei în procesul de întocmire a bugetului:** discutarea cadrelor de reglementare care reglementează bugetarea proiectelor din sectorul public în Republica Moldova. Evidențierea surselor de finanțare disponibile, cum ar fi subvențiile guvernamentale, ajutoarele internaționale și finanțarea UE. Explorarea provocărilor precum reglementările rigide, riscurile de corupție și cursurile de schimb fluctuante, sugerând soluții practice pentru a le aborda.
- **Exemple și strategii practice:** împărtășirea strategiilor practice, cum ar fi efectuarea de evaluări aprofundate ale riscurilor și implicarea echipelor multidisciplinare în planificarea bugetară. Furnizarea exemplelor din proiectele de succes din Moldova, arătând modul în care planificarea bugetară cuprinzătoare a atenuat riscurile și a îmbunătățit rezultatele.

3. Monitorizarea cheltuielilor (7 minute)

- **Tehnici și instrumente de monitorizare a cheltuielilor proiectelor:** Introducerea unor instrumente de monitorizare a cheltuielilor, cum ar fi foi de calcul Excel, software specializat. Discuții despre tehnici privind analiza varianței, codificarea costurilor și urmărirea ratei de ardere. Conștientizarea importanței raportării în timp util și a exactității datelor.
- **Studii de caz din partea APL din Republica Moldova:** prezentarea cazurilor reale de monitorizare eficace a cheltuielilor în cadrul autorităților publice locale (APL). De exemplu, cum APL a evitat depășirile de costuri prin punerea în aplicare a unor revizuri lunare riguroase.
- **Cele mai bune practici și capcane comune:** sugerearea celor mai bune practici, inclusiv menținerea documentației detaliate privind cheltuielile, separarea sarcinilor și actualizarea periodică a părților interesate. Avertizări cu privire la capcane, cum ar fi neglijarea costurilor indirecte, subestimarea inflației și ignorarea variațiilor mici.

4. Gestionarea fluxurilor financiare (5 minute)

- **Asigurarea bunei funcționări financiare:** explicarea conceptului de planificare a fluxurilor de numerar și impactul acestuia asupra lichidității proiectului. Discuții despre modul în care previzionarea intrărilor și ieșirilor contribuie la evitarea deficitelor de numerar și a întârzierilor de finanțare. Conștientizarea importanței sincronizării fluxurilor financiare cu obiectivele de etapă ale proiectului.
- **Menținerea lichidității și gestionarea întârzierilor de finanțare:** oferirea sfaturilor cu privire la menținerea lichidității, cum ar fi securizarea liniilor de credit sau construirea de fonduri de rezervă. Discuții cu privire la strategii pentru gestionarea plăților întârziate de la agențiile de finanțare, cum ar fi negocierea unor concepte de plată flexibile cu furnizorii sau ajustarea calendarelor proiectelor.

5. Importanța controlului financiar (3 minute)

- **Exemple reale de proiecte afectate de lipsa controlului financiar:** povești despre proiecte care au avut de suferit din cauza controalelor financiare deficitare, cum ar fi un proiect de infrastructură din Republica Moldova care și-a depășit bugetul cu 30 % din cauza fraudei și a cheltuielilor necontrolate.
- **Strategii pentru punerea în aplicare a unor controale financiare stricte:** recomandarea strategiilor, cum ar fi audituri financiare regulate, utilizarea sistemelor de contabilitate automatizate, și instruirea personalului cu privire la conformitate. Să sublinieze rolul controalelor interne, al evaluărilor riscurilor și al raportării transparente.

Material didactic:

- Prezentare PowerPoint cu grafice, diagrame și studii de caz reale specifice Moldovei, manuale care sintetizează punctele-cheie și exemplele locale.

Cunoștințe post-lectură: înțelegerea principiilor gestiunii financiare în contextul managementului de proiect; cunoașterea instrumentelor și tehnicilor practice pentru planificarea bugetară, monitorizarea cheltuielilor și gestionarea fluxurilor financiare; conștientizarea mediului de reglementare și financiar din Republica Moldova cu impact asupra managementului de proiect.

Training: Atelier interactiv (60 de minute)

Scopul instruirii este de a dota participanții cu o bază solidă în fundamentele managementului financiar, deoarece acestea se referă la managementul de proiect. Aceasta include înțelegerea proceselor de întocmire a bugetului, monitorizarea cheltuielilor, gestionarea fluxurilor financiare și recunoașterea importanței unui control financiar strict pentru succesul proiectelor. Instruirea va aborda în mod specific nuanțele și provocările cu care se confruntă autoritățile publice locale (APL) din Moldova în ceea ce privește gestionarea aspectelor financiare ale dezvoltării și gestionării integrate a proiectelor.

Structura atelierului interactiv:

1. Activitatea grupului: Exercițiu de planificare bugetară (20 de minute)

- **Atribuirea scenariului de proiect:** se vor împărți participanții în grupuri mici, atribuind fiecărui scenariu de proiect care necesită o bugetare cuprinzătoare. Se vor furniza informații generale privind obiectivele proiectului, domeniul de aplicare și constrângerile, subliniind reglementările financiare moldovenești și potențialele surse de finanțare.
- **Elaborarea unui plan bugetar:** fiecare grup are sarcina de a crea un plan bugetar detaliat, luând în considerare costurile estimate, conformitatea cu reglementările și sursele de finanțare. Acestea trebuie, de asemenea, să identifice riscurile potențiale și să includă măsuri de contingență.
- **Feedback și evaluare inter pares:** după 15 minute, grupurile fac schimb de planuri bugetare pentru evaluarea inter pares, oferind feedback constructiv cu privire la activitatea celuilalt.

Aceștia trebuie să identifice elementele lipsă, să conteste ipotezele și să sugereze îmbunătățiri.

2. Joc de rol: Monitorizarea cheltuielilor (20 de minute)

- **Elaborarea scenariilor de monitorizare:** grupurile joacă pe rând roluri diferite în scenariile de monitorizare a cheltuielilor, cum ar fi managerul de proiect, contabilul sau auditorul. Se vor analiza scenarii care implică depășiri potențiale, verificări ale conformității sau cheltuieli neprevăzute, impunându-le să identifice problemele și să ia măsuri corective.
- **Procesul decizional și raportarea:** participanții trebuie să decidă cu privire la măsurile corective adecvate, cum ar fi realocarea fondurilor sau reducerea cheltuielilor. De asemenea, aceștia ar trebui să pregătească rapoarte scurte pentru părțile interesate simulate, care să își justifice deciziile și să ofere recomandări.

3. Discuție și revizuire (20 de minute)

- **Prezentări de grup:** fiecare grup își prezintă constatările, abordările în materie de întocmire a bugetului și strategiile de monitorizare a cheltuielilor. Se va evidenția raționamentul care stă la baza deciziilor lor și modul în care au aplicat principiile de gestiune financiară.
- **Dezbateri deschise privind provocările și soluțiile:** facilitarea unei discuții cu privire la provocările cu care se confruntă în timpul exercițiilor, punând întrebări precum „Ce probleme de bugetare ați întâmpinat?” și „Cum ați gestionat depășirile de cheltuieli?”. Se face rezumatul soluțiilor practice și celor mai bune practici împărtășite de participanți.

Materiale pentru participanți și liderul atelierului:

- accesul la resursele online pentru continuarea învățării, cum ar fi reglementările relevante pentru APL din Republica Moldova și studiile de caz:
 - Gestiunea financiară explicată: Domeniu de aplicare, obiective și importanță
<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/financial-management.shtml>
 - Sistemul de gestiune financiară
<https://www.youtube.com/watch?v=uPa35eo5T5E>
 - Introducere în managementul financiar
<https://www.youtube.com/watch?v=MKLd1iw1IFw>
 - Ce este managementul financiar? Tipuri, funcții, obiective,
https://www.youtube.com/watch?v=WNm_ez1h7Tc
 - Finanțele administrației publice locale în Republica Moldova: teorie și practică
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.nispa.org/files/conferences/2007/papers/200705221008420.Paper_Busmachi15052007.doc&ved=2ahUKEwjsjLvPw56GAXX_QvEDHT8_D0oQFnoECB0QAAQ&usq=AOvVaw2WF32icVZ3ZUGqwKSXWI8h
 - Bugetarea în Moldova
[https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2024\)8/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2024)8/en/pdf)
 - Raport privind propunerile de politici pentru îmbunătățirea sistemului de finanțare a administrației publice locale din Republica Moldova
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/md/finante-eng.pdf>
 - Setul de instrumente de analiză comparativă a finanțelor locale: pilotarea și lecțiile învățate
<https://rm.coe.int/lfb-moldova/168075da06>
 - Raport privind finanțele administrației locale. Practici și modele internaționale
<https://www.undp.org/moldova/publications/report-local-government-finances-international-practices-and-models>

Cunoștințe post-formare:

- experiență practică în planificarea bugetară și monitorizarea cheltuielilor prin exerciții interactive;
- strategii pentru gestionarea eficientă a fluxurilor financiare în contextul APL din Republica Moldova;
- capacitate sporită de a aplica controale financiare stricte pentru a asigura succesul proiectului.

Instruirea ar trebui să fie dinamică, implicând participanții prin scenarii reale și exerciții practice care să reflecte provocările cu care se confruntă în activitatea lor. Această abordare practică asigură faptul că participanții nu numai că înțeleg aspectele teoretice ale managementului financiar, dar, de asemenea, pleacă cu abilități și strategii acționabile pe care le pot aplica în rolurile lor.

Șabloane de planificare a bugetului:**➤ Șablon de bugete pe categorii de cheltuieli și activități**

Cheltuielile se vor grupa pe categorii și activități în cadrul aceluiași proiect, etc.

Categorie de cheltuieli	Activitatea A	Activitatea B	Activitatea C	Total costuri/ categorie
Directe				
Personal				
Deplasare				
Echipament				
Indirecte (administrative)				
Total costuri activități				

➤ Șablon de buget pe surse

Gruparea cheltuielilor pe categorii și pe surse de finanțare care participă cu fonduri.

Categorie	Finanțator A	Finanțator B	Contribuția Organizației	Contribuție partener	Buget total
Directe					
Personal					
Deplasare					
Echipament					
Indirecte (administrative)					
Total					

III. Partea C. Elemente fundamentale de gestionare a riscurilor

Metode de predare: 30' prelegere + 60 de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
14:30-15:00	30" prelegere
15:00-16:00	Formare 60" (exercițiu)

Prelegere: Fundamentele managementului riscului (30 de minute)

Scopul prelegerii: prezentarea elementelor fundamentale ale gestionării riscurilor în cadrul proiectelor, inclusiv identificarea, analiza și răspunsul adecvat la risc, precum și strategiile de reducere la minimum a impactului riscului asupra proiectului.

Structura și conținutul:

1. Introducere în managementul riscului (5 minute)

- **Definirea și importanța gestionării riscurilor:** va începe prin definirea managementului riscului în contextul managementului de proiect. Se va sublinia importanța managementului proiectului ca abordare proactivă pentru anticiparea problemelor potențiale care ar putea împiedica succesul proiectului. Se vor purta discuții despre modul în care gestionarea riscurilor contribuie la o mai bună luare a deciziilor, alocare a resurselor și încrederea părților interesate. Prezentarea principalelor categorii de riscuri: aspecte tehnice; aspecte financiare; aspecte manageriale; ale echipei de lucru; aspecte externe (economice, politice); aspecte de mediu (forța majoră).
- **Prezentare generală a ciclului de viață al gestionării riscurilor:** evidențierea etapelor-cheie ale ciclului de viață al gestionării riscurilor: identificarea, analiza, estimarea probabilității producerii riscului, prioritizarea, planificarea răspunsului și monitorizarea riscurilor. Se va explica importanța acțiunilor de gestionare eficiente a riscurilor ca fiind un proces iterativ ce necesită actualizări periodice pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului.
- **Contextul moldovenesc:** se va furniza o scurtă prezentare a provocărilor specifice proiectelor moldovenești, cum ar fi constrângerile de finanțare, conformitatea cu reglementările și instabilitatea politică. Evidențierea caracterului critic al gestionării riscurilor pentru autoritățile publice locale (APL) care navighează în peisaje complexe de proiecte cu resurse limitate.

2. Identificarea riscurilor (7 minute)

- **Scopul identificării riscurilor:** este de a descoperi toate riscurile potențiale care ar putea avea un impact asupra obiectivelor proiectului. Discutarea importanței implicării tuturor părților interesate în proces pentru a asigura o detectare cuprinzătoare a riscurilor.
- **Tehnici de identificare a riscurilor:** se analizează diverse tehnici, cum ar fi brainstorming, interviuri și liste de verificare. Evidențierea utilizării analizei SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări) și a analizei PESTLE (politică, economică, socială, tehnologică, juridică, de mediu).
- **Exemple și instrumente practice:** se furnizează exemple de riscuri comune ale proiectelor în contextul Republicii Moldova, cum ar fi depășirile bugetare cauzate de inflație sau întârzierile în materie de reglementare. Se prezintă instrumente, cum ar fi registrele de risc și șabloane pentru captarea eficientă a riscurilor identificate.

3. Analiza riscurilor, probabilitatea producerii și prioritizarea (8 minute)

- **Analiza calitativă vs. cantitativă:** se va explica diferența dintre analiza calitativă și cea cantitativă a riscurilor. Analiza calitativă implică evaluarea riscurilor bazate pe probabilitate și impact, în timp ce analiza cantitativă utilizează date numerice pentru o evaluare mai detaliată.

- **Tehnici de notare a riscului și de stabilire a priorităților:** se discută metode cum ar fi matricea probabilității-impact și analiza efectelor modului de eșec (FMEA). Arată modul în care riscurile pot fi clasificate în priorități ridicate, medii și scăzute în funcție de punctajele lor.
 - **Considerații specifice Moldovei în analiza riscurilor:** evidențierea factorilor unici care afectează proiectele moldovenești, cum ar fi fluctuația surselor de finanțare și incertitudinile legislative. Se analizează modul în care aceste considerații ar trebui să contribuie la stabilirea priorităților și la planificarea atenuării riscurilor.
 - **Studiu de caz privind analiza riscurilor în proiectele moldovenești:** un studiu de caz al unui proiect de infrastructură din Republica Moldova în care prioritizarea riscurilor de reglementare și financiare a ajutat echipa de proiect să aloce resursele în mod eficient.
4. **Planificarea răspunsului la risc (7 minute)**
- **Strategii de răspuns:** prezentarea a cinci strategii principale de răspuns la risc: evitați, transferați, atenuați și acceptați, monitorizarea riscurilor și pregătirea planului pentru situațiile imprevizibile. Explicația funcționalității fiecărei strategii cu exemple practice din managementul de proiect.
 - **Elaborarea planurilor de răspuns la risc:** se descrie procesul de creare a unor planuri detaliate de răspuns la risc pentru riscurile cu prioritate ridicată, inclusiv etapele de acțiune, părțile responsabile și termenele.
 - **Planuri de contingență și de rezervă:** se deduce importanța planificării de urgență pentru riscurile identificate și a planurilor de rezervă pentru riscurile reziduale. Se prezintă exemple în care planificarea de contingență a prevenit eșecul proiectului în Moldova.
 - **Monitorizarea și revizuirea planurilor de răspuns la riscuri:** să sublinieze necesitatea monitorizării și revizuirii continue a planurilor de răspuns la riscuri pentru a asigura eficacitatea. Furnizarea șabloanelor și listelor de verificare pentru urmărirea progresului.
5. **Monitorizarea și controlul riscurilor (3 minute)**
- **Scopul monitorizării și controlului riscurilor:** se explică scopul monitorizării și controlului continuu al riscurilor în detectarea noilor riscuri, asigurând eficacitatea planurilor de răspuns și îmbunătățind eforturile viitoare de gestionare a riscurilor.
 - **Tehnici și instrumente:** introducerea unor tehnici precum auditurile riscurilor, analiza varianței și evaluările periodice ale riscurilor. Se analizează modul în care instrumentele, cum ar fi tablourile de bord ale riscurilor și registrele de risc, pot sprijini monitorizarea eficace.
 - **Lecții învățate din proiectele moldovenești:** se discută lecțiile învățate din proiectele moldovenești anterioare, în care monitorizarea deficitară a riscurilor a condus la depășiri semnificative ale bugetului și la întârzieri ale conceptului. Se deduce importanța unei culturi puternice a riscurilor.
6. **Planificarea managementului comunicării**
- **Procese managementului comunicării:** generarea, înregistrarea, diseminarea, stocarea, utilizarea, prelucrarea și interpretarea informațiilor relevante pentru proiect.
 - **Planul de Comunicare al Proiectului:** parcurgerea 5 pași:
 - ✓ Identificarea persoanelor implicate și nevoile acestora legate de proiect (analiza stakeholderilor);
 - ✓ Identificarea tipului de informații necesare fiecăruia;
 - ✓ Definirea responsabilităților legate de comunicare;
 - ✓ Definirea metodelor de comunicare;
 - ✓ Stabilirea frecvenței de comunicare.

- **Mijloace de comunicare în proiect:** personal; prin telefon; rapoarte; prezentări; e-mail; website; intranet / messenger / chat.

Material didactic:

- prezentare: acoperirea proceselor de gestionare a riscurilor, inclusiv identificarea, analiza, prioritizarea și strategiile de răspuns;
- studii de caz: exemple de riscuri în proiecte în contextul Republicii Moldova, demonstrând aplicarea strategiilor de gestionare a riscurilor;
- liste de verificare și șabloane: pentru evaluarea riscurilor și planificarea răspunsului.

Cunoștințe post-lectură:

Participanții vor înțelege critica managementului riscului în succesul proiectului, se vor familiariza cu ciclul de viață al managementului riscului și vor învăța tehnicile de identificare și evaluare a riscurilor. Acestea vor fi, de asemenea, introduse în conceptul de planificare a răspunsului la riscuri și strategii de atenuare a riscurilor.

Training: Atelier interactiv (60 de minute)

Scopul formării este de a dota participanții cu cunoștințe și abilități fundamentale în identificarea, analizarea și răspunsul la riscurile proiectului. Până la sfârșitul sesiunii, participanții ar trebui să poată elabora strategii pentru a minimiza impactul riscurilor asupra proiectelor lor, cruciale pentru dezvoltarea RM, în care APL-urile navighează adesea prin peisaje complexe de proiecte cu resurse limitate.

Structura și conținutul:

1. **Activități de grup: Identificarea și analiza riscurilor (20 de minute)**
 - **Studii de caz ale proiectelor locale:** se vor împărți participanții în grupuri mici și vor fi furnizate studii de caz ale proiectelor moldovenești locale. Se includ informații generale, domeniul de aplicare al proiectului și obiectivele-cheie.
 - **Identificarea riscurilor potențiale:** fiecare grup identifică riscurile potențiale folosind tehnici precum brainstorming și analiza SWOT. Încurajarea acestora să ia în considerare riscurile de reglementare, financiare, tehnice și ale părților interesate.
 - **Analiza impactului riscului:** odată ce riscurile sunt identificate, grupurile analizează probabilitatea și impactul acestora. Acestea ar trebui să clasifice riscurile în priorități ridicate, medii și scăzute, utilizând o matrice de probabilitate-impact sau un instrument similar.
 - **Elaborarea strategiilor de răspuns:** grupurile dezvoltă strategii de răspuns pentru riscuri cu prioritate ridicată. Acestea prezintă măsurile de contingență, atribuie responsabilități și creează un calendar de acțiune.
2. **Joc de roluri: Răspunsul la riscurile emergente (20 de minute)**
 - **Simularea scenariilor de proiect din viața reală:** se organizează scenarii de joc de rol în care participanții trebuie să răspundă la riscurile emergente în timpul execuției proiectului. Să includ scenarii precum reducerile de finanțare, modificările în materie de reglementare sau provocările tehnice neașteptate.
 - **Luarea unor decizii rapide:** participanții, în rolurile lor atribuite (de exemplu, manager de proiect, responsabil financiar), trebuie să ia decizii rapide cu privire la răspunsurile la risc și să le comunice în mod eficace părților interesate.
 - **Revizuirea și ajustarea strategiilor:** după răspunsul inițial, grupurile analizează rezultatele și își ajustează strategiile după cum este necesar. Subliniază importanța flexibilității și a gestionării adaptive a riscurilor.
3. **Discuții și întrebări și răspunsuri (20 de minute)**

- **Prezentări de grup:** grupurile își prezintă strategiile de analiză a riscurilor și de răspuns, evidențiind raționamentul din spatele deciziilor lor.
- **Discuție deschisă privind strategiile de gestionare a riscurilor:** se facilitează o sesiune interactivă în care participanții pot împărtăși experiențe, pot pune întrebări și pot discuta strategii de gestionare a riscurilor cu colegii și formatorii. Încurajarea unui schimb deschis privind provocările și soluțiile specifice contextului moldovenesc.
- **Feedback și rezumat:** se oferă feedback constructiv cu privire la abordările grupului, rezumând principalele aspecte și cele mai bune practici. Să partajeze resurse suplimentare pentru continuarea învățării.

Detalii atelier interactiv:

Pentru a îmbogăți formarea, linkurile către informații mai detaliate vor include accesul la standardele globale de gestionare a riscurilor (de exemplu, Ghidul PMBOK al PMI) și resurse regionale care iau în considerare provocările și oportunitățile unice din Moldova și Europa de Est. Aceste resurse îi vor ajuta pe participanți să înțeleagă cele mai bune practici în gestionarea riscurilor și modul în care acestea pot fi adaptate contextului local. Această abordare structurată asigură faptul că prelegerile și instruirea privind „fundamentele de gestionare a riscurilor” nu sunt doar informative, ci și interactive și direct aplicabile activității APL din Moldova. Concentrarea pe exerciții practice, discuții și studii de caz relevante pentru contextul moldovenesc va spori experiența de învățare și aplicabilitatea conceptelor predate.

Materiale pentru participanți și liderul atelierului:

- lista de resurse: o compilație de articole, site-uri web și cărți privind gestionarea riscurilor, cu accent pe resurse relevante pentru contextul moldovenesc și APL:
- Ce este managementul riscului și de ce este important?
<https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/What-is-risk-management-and-why-is-it-important>
- Ce este managementul riscului?
<https://www.ibm.com/topics/risk-management>
<https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/what-is-risk-management/>
- Administrația publică în Republica Moldova. Evaluare împotriva principiilor administrației publice (raportul SIGMA/OCED, octombrie 2023)
<https://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2023-Republic-of-Moldova.pdf>

Cunoștințe post-formare:

Participanții ar trebui să poată participa la:

- efectuarea unei evaluări de bază a riscurilor pentru proiecte;
- prioritizarea riscurilor în funcție de impactul și probabilitatea acestora;
- elaborarea și punerea în aplicare a planurilor de răspuns la risc;
- utilizați în mod eficient instrumentele și șabloanele de gestionare a riscurilor.

IV. Partea D. Prezentare generală a strângerii de fonduri

Metode de predare: 30' prelegere + 60 de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
10:00-10:30	30" prelegere
10:30-11:30	Formare 60"

Prelegere: Strângere de fonduri Presentare generală (30 minute)

Scopul prelegerii: prezentare generală a metodelor și instrumentelor de strângere de fonduri pentru implementarea proiectelor în contextul Republicii Moldova. Discutarea diferitelor surse de finanțare, inclusiv granturi, sponsorizări și finanțare participativă. Elemente de bază în ajutorul de stat.

Structura și conținutul:

1. Introducere în strângerea de fonduri (5 minute)

- **Importanța strângerii de fonduri în proiectele locale:** începeți prin a sublinia importanța strângerii de fonduri pentru proiectele locale. Evidențierea rolului său critic în atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă în Moldova prin furnizarea resurselor financiare necesare. Discutați despre modul în care strângerea de fonduri eficientă poate debloca oportunități de dezvoltare, în special în APL-uri, ajutându-le să depășească constrângerile bugetare și să realizeze proiecte comunitare de impact.
- **Tipuri de surse de strângere de fonduri:** introducerea principalelor tipuri de surse de strângere de fonduri: granturi, sponsorizări, crowdfunding și ajutor de stat. Definirea succintă a fiecărei surse și explicarea relevanței acesteia pentru APL din Moldova. De exemplu, granturile provin adesea de la donatori internaționali, cum ar fi UE, sponsorizările implică parteneriate cu entități din sectorul privat, finanțarea participativă mobilizează sprijin comunitar, iar ajutorul de stat oferă sprijin guvernamental.

2. Prezentare generală a surselor de finanțare (10 minute)

Granturi (locale și internaționale):

- **Peisajul finanțării granturilor:** discutați despre peisajul finanțării granturilor, concentrându-se asupra oportunităților disponibile în mod specific pentru APL-urile din Moldova. Evidențierea donatorilor internaționali notabili, cum ar fi UE și SUA și fundațiile locale. Explicați modul în care granturile pot oferi finanțare semnificativă pentru proiecte de infrastructură, dezvoltare comunitară și de mediu.
- **Considerente-cheie pentru aplicarea granturilor:** să evidențieze factori importanți atunci când solicită granturi, cum ar fi corelarea cerințelor fondurilor, alinierea proiectelor la obiectivele donatorilor și obligațiile de raportare. Discutarea necesității unor propuneri solide de proiecte care să demonstreze în mod clar impactul și durabilitatea inițiativelor propuse.
- **Exemple de cereri de grant reușite:** furnizați exemple de proiecte moldovenești care au asigurat finanțare din partea UE, arătând modul în care au îndeplinit criteriile donatorilor și au mobilizat fonduri de granturi pentru a obține rezultate tangibile. Menționați un studiu de caz în care un APL a navigat cu succes în procesul de aplicare și a realizat o schimbare a comunității transformatoare.

Sponsorizări:

- **Implicarea entităților din sectorul privat pentru sponsorizare:** explicați modul în care APL pot implica entități din sectorul privat pentru sponsorizările de proiecte. Evidențierea avantajelor reciproce: APL primesc finanțare sau resurse, în timp ce sponsorii câștigă vizibilitate, îmbunătățirea mărcii și bunăvoința comunității.
- **Identificarea potențialilor sponsori:** partajarea strategiilor de identificare a potențialilor sponsori, cum ar fi direcționarea companiilor cu inițiative de responsabilitate socială corporativă (RSI) aliniate la obiectivele proiectului. Oferiți sfaturi privind cercetarea

intereselor corporative și construirea unei rețele de potențiali parteneri.

- **Elaborarea unor propuneri convingătoare de sponsorizare:** oferiți îndrumări cu privire la redactarea unor propuneri convingătoare de sponsorizare. Includeți elemente precum descrierea clară a proiectului, pachetele de sponsorizare, rezultatele așteptate și planurile de recunoaștere pentru sponsori. Să furnizeze un model pentru elaborarea eficientă a acestor propuneri.

Finanțarea participativă:

- **Finanțarea participativă ca instrument inovator de strângere de fonduri:** introducerea finanțării participative ca instrument inovator de strângere de fonduri, care să mobilizeze contribuții mici din partea unui număr mare de persoane. Discutați despre platforme precum Kickstarter și GoFundMe, explicând modul în care APL le pot utiliza pentru a finanța proiecte publice.
- **Campanii de finanțare participativă de succes:** împărtășiți exemple de campanii de crowdfunding de succes pentru proiecte comunitare în Moldova sau contexte similare. Evidențiați modul în care aceste campanii au mobilizat sprijin local și internațional, au folosit povestiri creative și au oferit recompense atractive susținătorilor.

Elementele de bază privind ajutoarele de stat:

- **Elementele de bază ale ajutorului de stat în Moldova:** să evidențieze elementele de bază ale ajutorului de stat în Moldova, inclusiv criteriile de eligibilitate, procesele de depunere a cererilor și domeniile de finanțare. Să ofere exemple privind modul în care APL-urile pot integra ajutoarele de stat cu alte forme de finanțare, cum ar fi granturile sau sponsorizările, pentru a crea o strategie de finanțare diversificată.
- **Cerințe de reglementare privind navigarea:** discutarea cerințelor de reglementare și a problemelor de conformitate legate de ajutorul de stat. Explicați modul în care APL pot asigura transparența și gestionarea adecvată a fondurilor pentru a evita penalitățile sau retragerile de fonduri.

3. Studii de caz: Inițiative de strângere de fonduri de succes (10 minute)

Studiul de caz 1: Un proiect de infrastructură finanțat prin granturi

- **Procesul de aplicare și implementarea proiectului:** să prezinte un studiu de caz privind un proiect de infrastructură finanțat prin granturi, care să detalieze procesul de depunere a cererilor, punerea în aplicare a proiectului și impactul. Explicați modul în care APL și-a aliniat propunerea la obiectivele donatorilor, a asigurat cofinanțarea și a îndeplinit obligațiile de raportare.
- **Principalele lecții învățate:** evidențierea principalelor lecții învățate, cum ar fi importanța unui plan de proiect clar, implicarea puternică a părților interesate și gestionarea financiară efecace.

Studiul de caz 2: Un proiect comunitar finanțat prin granturi

- **Domeniul de aplicare al proiectului și sursele de finanțare:** discutați despre un proiect comunitar finanțat prin granturi axat pe dezvoltarea socială. Furnizați o imagine de ansamblu a domeniului de aplicare al proiectului, a beneficiarilor vizati și a surselor de finanțare. Explicați modul în care APL a colaborat cu ONG-urile și organizațiile comunitare pentru a asigura fonduri.
- **Provocări și strategii de atenuare:** să împărtășească provocările cu care se confruntă în timpul punerii în aplicare, cum ar fi obstacolele în materie de reglementare și întârzierile în materie de finanțare și strategiile utilizate pentru a le depăși.

Studiul de caz 3: Un proiect cu surse de finanțare mixte

- **Coordonarea și punerea în aplicare a finanțării:** dacă timpul permite, prezentați un al treilea studiu de caz al unui proiect cu surse de finanțare mixte, inclusiv ajutoare de stat. Explicați modul în care APL a coordonat mai multe fluxuri de finanțare și a gestionat așteptările donatorilor.
 - **Impact și durabilitate:** discutați impactul proiectului asupra comunității și măsurile luate pentru a asigura sustenabilitatea după perioada de finanțare.
4. **Ghiduri și liste de verificare pentru strângerea de fonduri (5 minute)**
- **Orientări practice pentru evaluarea nevoilor de finanțare:** să partajeze orientări practice și liste de verificare pentru APL pentru a evalua în mod eficace nevoile lor de finanțare. Încurajați-i să efectueze evaluări aprofundate ale nevoilor, să implice părțile interesate și să dezvolte obiective clare ale proiectului.
 - **Identificarea potențialelor surse de finanțare:** furnizarea de sfaturi pentru identificarea potențialelor surse de finanțare, cum ar fi cartografierea priorităților donatorilor, cercetarea tendințelor de sponsorizare și explorarea platformelor de finanțare participativă.
 - **Cele mai bune practici pentru abordarea donatorilor sau a sponsorilor:** discutarea celor mai bune practici pentru abordarea donatorilor sau a sponsorilor, cum ar fi adaptarea propunerilor la interesele lor, construirea de relații și demonstrarea impactului proiectului.
 - **Elaborarea unor propuneri clare și convingătoare:** să sublinieze importanța elaborării unor propuneri de finanțare clare, concise și convingătoare. Oferiți un model de propunere și exemple de relatări eficiente ale proiectelor.
5. **Concluzie și întrebări și răspunsuri (5 minute)**
- **Rezumatul punctelor-cheie:** rezumați punctele-cheie abordate în prelegere, subliniind importanța unei strategii diversificate de strângere de fonduri care combină granturile, sponsorizările, crowdfunding-ul și ajutorul de stat.
 - **Încurajarea și etapele următoare:** încurajarea participanților să valorifice cunoștințele și resursele comune pentru a-și îmbunătăți strategiile de strângere de fonduri. Să propună următoarele etape concrete, cum ar fi efectuarea de evaluări ale nevoilor de finanțare sau elaborarea de propuneri de sponsorizare.
 - **Sesiune de întrebări și răspunsuri:** deschideți cuvântul pentru întrebări, permițând participanților să solicite clarificări cu privire la aspectele specifice ale strângerii de fonduri discutate în timpul prelegerii.

Material didactic:

- prezentare: acoperind peisajul oportunităților de strângere de fonduri specifice Moldovei, inclusiv granturi locale și internaționale, sponsorizări și platforme de crowdfunding. Evidențiind rolul ajutorului de stat în finanțarea proiectelor,
- studii de caz: exemple de inițiative de strângere de fonduri de succes ale APL din Moldova, axate pe strategie, execuție și lecții învățate;
- orientări și liste de verificare: pentru evaluarea nevoilor de finanțare, identificarea surselor potențiale și abordarea donatorilor sau a sponsorilor.

Cunoștințe post-lectură:

Participanții vor dobândi o înțelegere a spectrului larg de oportunități de strângere de fonduri disponibile pentru ei. Ei vor învăța cum să navigheze în peisajul de strângere de fonduri din Moldova, să evalueze adecvarea diferitelor surse de finanțare pentru proiectele lor și să înceapă să dezvolte o strategie de strângere de fonduri adaptată nevoilor lor specifice.

Training: Atelier interactiv (60 de minute)

Scopul instruirii este de a oferi oficialilor locali din Moldova o imagine de ansamblu asupra diferitelor metode și instrumente disponibile pentru strângerea de fonduri pentru implementarea proiectului. Acesta se concentrează pe înțelegerea și mobilizarea diferitelor surse de finanțare, inclusiv granturi, sponsorizări, crowdfunding și elemente de bază în ajutorul de stat, toate în contextul moldovenesc. Până la sfârșitul formării, participanții ar trebui să fie capabili să identifice oportunități de finanțare adecvate pentru proiectele lor și să dezvolte strategii eficiente de strângere de fonduri.

Structura și conținutul:

1. Activități de grup: Dezvoltarea strategiei de strângere de fonduri (20 de minute)

- **Formarea echipei și scenarii de proiect:** împărțiți participanții în echipe și oferiți-le scenarii ipotetice de proiect, cum ar fi o inițiativă de dezvoltare comunitară sau o modernizare a infrastructurii.
- **Identificarea surselor de finanțare:** fiecare echipă identifică potențiale surse de finanțare pentru proiectul său, luând în considerare granturile, sponsorizările, finanțarea participativă și ajutorul de stat. Acestea ar trebui să evalueze adecvarea fiecărei surse pe baza obiectivelor proiectului, a criteriilor de eligibilitate și a disponibilității finanțării.
- **Abordare și plan de angajament:** echipele conturează cea mai bună abordare pentru fiecare sursă de finanțare și creează un plan de implicare a potențialilor donatori sau sponsori. Aceasta include elaborarea de propuneri, construirea de relații și furnizarea de terenuri eficiente.

2. Jocuri de rol: Convorbiri de strângere de fonduri (20 de minute)

- **Simularea interacțiunilor dintre donatori sau sponsori:** organizați exerciții de joc de rol în care participanții simulează interacțiuni cu potențialii donatori sau sponsori.
- **Confecționarea și livrarea de smocuri:** fiecare echipă realizează și livrează terenuri pentru proiectele lor ipotetice, abordând potențialele interese ale donatorilor sau sponsorilor.
- **Tratarea obiecțiilor și a întrebărilor:** participanții practică gestionarea obiecțiilor sau a întrebărilor, perfecționându-și abilitățile de comunicare și consolidând încrederea în conversațiile de strângere de fonduri.

3. Discuții și întrebări și răspunsuri (20 de minute)

- **Prezentări de grup:** fiecare echipă își prezintă strategia de strângere de fonduri, evidențiind sursele de finanțare identificate, abordarea de implicare și mesajele cheie utilizate în pitch-uri.
- **Forum deschis pentru împărtășirea experiențelor:** facilitarea unui forum deschis unde participanții își împărtășesc experiențele, provocările și strategiile legate de strângerea de fonduri. Ghidează conversația pentru a extrage informații valoroase și sfaturi practice.
- **Feedback și rezumat:** oferiți feedback constructiv cu privire la strategiile și pitch-urile echipelor, rezumând cele mai bune practici și principalele aspecte.

Materiale pentru participanți și liderul atelierului:

- lista de resurse: o colecție cuprinzătoare de link-uri către programe de granturi locale și internaționale, platforme de crowdfunding cunoscute pentru sprijinirea proiectelor moldovenești și ghiduri privind obținerea de sponsorizări și ajutoare de stat:
 - Ajutor pentru dezvoltare
<https://www.developmentaid.org/>
 - SEAE – Finanțare și granturi
https://www.eeas.europa.eu/delegations/moldova/funding-and-granturi_en?s=223
 - Granturi și resurse pentru ONG-uri

<https://www2.fundsforngos.org/>

- Strângere de fonduri și finanțare participativă <https://gogetfunding.com/>

Detalii atelier interactiv:

Atelierul va fi extrem de participativ, asigurându-se că participanții aplică ceea ce au învățat în prelegere la scenarii din lumea reală. Activitățile vor pune accentul pe dezvoltarea strategiei de colaborare, cu accent pe creativitate în strângerea de fonduri și abilități practice de comunicare pentru implicarea finanțatorilor. Includerea exercițiilor de joc de rol vizează consolidarea încrederii în conversațiile de strângere de fonduri, o abilitate esențială pentru finanțarea cu succes a proiectelor.

Cunoștințe post-formare:

Participanții ar trebui să poată:

- identificarea și evaluarea diferitelor surse de finanțare adecvate pentru proiectele lor;
- să elaboreze și să articuleze propuneri sau proiecte de finanțare convingătoare;
- înțelegerea aspectelor juridice și administrative ale primirii și gestionării fondurilor; în special ajutorul de stat, în Moldova,
- punerea în aplicare a unor strategii eficace de colaborare cu potențialii donatori, sponsori și platforme de finanțare participativă.

La finalizare, funcționarii APL ar trebui să aibă o bază solidă în strategiile de strângere de fonduri care sunt aplicabile dezvoltării și implementării proiectelor locale în Moldova. Instruirea va permite participanților să abordeze strângerea de fonduri cu încredere, înarmați cu instrumente practice și cunoștințe adaptate contextului moldovenesc. Prin implicarea prelegerilor și ateliere interactive, participanții vor fi bine pregătiți pentru a explora diverse oportunități de finanțare pentru a fi sprijiniți.

V. Partea E. Planificarea strategică în proiecte

Metode de predare: 30' prelegere + 60' de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
12:00-12:30	30" prelegere
12:30-13:30	Formare 60"

Prelegere: Planificarea strategică în proiecte (30 de minute)

Scopul instruirii este de a demonstra importanța planificării strategice în contextul managementului de proiect. Cum să definiți obiectivele proiectului, să elaborați un plan de acțiune și să monitorizați progresele înregistrate în direcția atingerii obiectivelor strategice.

Structura și conținutul:

1. **Introducere în planificarea strategică în managementul de proiect (5 minute)**
 - **Scurtă explicație a planificării strategice și a importanței sale critice:** începeți cu o definiție concisă a planificării strategice și a importanței sale critice în managementul de proiect. Subliniază faptul că planificarea strategică implică stabilirea unor obiective pe termen lung, crearea de planuri de acțiune și alinierea resurselor pentru atingerea acestor obiective. În contextul APL din Republica Moldova, planificarea strategică este esențială din cauza constrângerilor legate de resurse, a provocărilor în materie de reglementare și a necesității de aliniere la strategiile naționale de dezvoltare și la eforturile de integrare în UE. Subliniază faptul că planificarea strategică îi ajută pe APL să facă față acestor provocări, asigurându-se în același timp că proiectele contribuie la dezvoltarea durabilă a comunității.
 - **Introducere în obiectivele conferinței:** evidențierea clară a obiectivelor conferinței.

Participanții ar trebui să înțeleagă rolul planificării strategice în managementul proiectelor, cum să stabilească obiective realiste, să elaboreze planuri de acțiune detaliate și să monitorizeze progresele înregistrate în direcția obiectivelor strategice. Subliniați că prelegerea va oferi perspective practice asupra conceptelor și metodologiilor de planificare strategică adaptate provocărilor unice ale Republicii Moldova.

2. Concepte și metodologii cheie în planificarea strategică (10 minute)

- **Prezentarea conceptelor-cheie de planificare strategică:** începeți prin prezentarea conceptelor fundamentale de planificare strategică.
 - **Viziune și aliniere a misiunii:** explicați modul în care viziunea și misiunea unui proiect trebuie să se alinieze cu viziunea generală a organizației. O declarație de misiune bine definită ghidează obiectivele proiectului și asigură un proces decizional coerent.
 - **Analiza SWOT:** introducerea analizei SWOT (puteri, puncte slabe, oportunități, amenințări) ca instrument de identificare a factorilor interni și externi care pot avea un impact asupra succesului unui proiect. Discutați despre modul în care APL pot utiliza analiza SWOT pentru a evalua capacitățile lor și mediul extern din Moldova.
 - **Obiective inteligente:** introducerea cadrului SMART (specific, măsurabil, realizabil, relevant, încadrat în timp) pentru stabilirea unor obiective clare ale proiectului. Să ofere exemple de obiective SMART relevante pentru APL, cum ar fi „reducerea consumului de energie al comunității cu 20 % în termen de doi ani”.
 - **Discutarea metodologiilor adaptate managementului de proiect:** prezintă metodologii de planificare strategică adaptate pentru managementul proiectelor, concentrându-se pe cadre adecvate sectorului public din Moldova.
 - **Tabel de scor echilibrat (BSC):** explicați metodologia tabloului de bord echilibrat, care ajută organizațiile să își transpună viziunea în obiective măsurabile în patru perspective: financiar, client, procese interne, învățare și creștere. Demonstrați modul în care APL pot utiliza BSC pentru a alinia proiectele la obiectivele strategice.
 - **Obiective și rezultate-cheie (OKR):** introducerea metodologiei OKR, care implică stabilirea unor obiective ambițioase și definirea rezultatelor-cheie pentru măsurarea progreselor. Discutați despre modul în care APL-urile pot adapta OKR la proiectele lor, cum ar fi „creșterea satisfacției cetățenilor cu 30 % în șase luni prin îmbunătățirea furnizării serviciilor publice”.
 - **Adaptări la contextul moldovenesc:** subliniază necesitatea de a adapta aceste metodologii la provocările specifice ale Republicii Moldova, cum ar fi limitările de finanțare, obstacolele de reglementare și complexitatea implicării părților interesate. Oferiți exemple practice despre modul în care APL pot personaliza conceptele de planificare strategică pentru proiectele lor.
- ## 3. Studii de caz: Povești de succes din Moldova (5 minute)
- ### a. Prezentarea studiilor de caz care evidențiază APL din Republica Moldova
- **Studiul de caz 1: Proiect de dezvoltare municipală:** prezentați un proiect de dezvoltare municipală care a obținut un impact semnificativ asupra comunității prin stabilirea clară a obiectivelor și implicarea părților interesate.
 - **Context:** descrieți fundalul proiectului, evidențiind necesitatea modernizării infrastructurii urbane într-o municipalitate din Republica Moldova.
 - **Stabilirea obiectivelor:** explicați modul în care APL stabilesc obiective SMART, cum ar fi „îmbunătățirea infrastructurii rutiere în centrul orașului în termen de 18 luni”.

- **Implicarea părților interesate:** discutați despre modul în care APL-urile au implicat cetățenii, întreprinderile locale și ONG-urile în planificarea proiectelor pentru a se asigura că nevoile lor au fost satisfăcute.
- **Rezultat:** evidențiați rezultatele proiectului, cum ar fi îmbunătățirea calității drumurilor, reducerea congestiei traficului și creșterea satisfacției comunității.
- **Studiul de caz 2: Proiect de infrastructură:** prezentarea unui proiect de infrastructură care a depășit obstacolele comune prin planificarea strategică adaptivă.
 - **Context:** descrieți obiectivul proiectului de îmbunătățire a infrastructurii de alimentare cu apă într-o regiune rurală din Moldova.
 - **Provocări:** discutați provocările cu care se confruntă, cum ar fi întârzierile în materie de reglementare și deficitele de finanțare.
 - **Planificarea adaptivă:** explicarea modului în care echipa de proiect a ajustat planurile strategice prin revizuirea termenelor și securizarea surselor de finanțare alternative.
 - **Rezultat:** evidențierea succesului proiectului în asigurarea unei aprovizionări fiabile cu apă a comunităților rurale.
- b. **Discuții despre lecțiile învățate:**
 - **Principii de aplicare:** discutați despre modul în care principiile învățate din aceste studii de caz pot fi aplicate altor proiecte.
 - **Stabilirea clară a obiectivelor:** subliniază importanța stabilirii unor obiective clare și măsurabile.
 - **Implicarea părților interesate:** evidențierea valorii implicării părților interesate la începutul procesului de planificare.
 - **Planificarea adaptivă:** subliniază nevoia de flexibilitate și adaptabilitate în planificarea strategică.
- c. **Șabloane și instrumente de planificare strategică (5 minute)**
 - **Introducere în diferite șabloane și instrumente:** să introducă modele și instrumente practice care să ajute la procesul de planificare strategică.
 - **Cadre de stabilire a obiectivelor:** furnizarea șabloanelor pentru stabilirea obiectivelor SMART și alinierea acestora la misiunea proiectului.
 - **Modele de planificare a acțiunilor:** oferirea șabloanelor pentru crearea de planuri de acțiune detaliate care descriu sarcinile, termenele și părțile responsabile.
 - **Instrumente de monitorizare a progreselor înregistrate:** prezentarea instrumentelor de monitorizare a progresului, cum ar fi diagramele Gantt și tablourile de bord echilibrate, pentru a urmări performanța proiectului.
 - **Scurtă prezentare a utilizării șabloanelor:** furnizați o scurtă prezentare a modului de utilizare a acestor șabloane în planificarea și implementarea proiectelor.
 - **Cadre de stabilire a obiectivelor:** demonstrarea modului de completare a șablonului cu obiective specifice, rezultate cheie și calendare.
 - **Modele de planificare a acțiunilor:** demonstrarea transformării obiectivelor în sarcini acționabile și atribuirea de responsabilități.
 - **Instrumente de monitorizare a progreselor înregistrate:** explicarea cum se actualizează instrumentele de monitorizare cu date privind progresele înregistrate și utilizarea lor pentru a identifica domeniile care necesită îmbunătățiri.

d. **Procesul de planificare strategică: De la obiective la monitorizare (5 minute)**

- Explicarea pas cu pas a procesului de planificare strategică: furnizați o descriere detaliată explicarea procesului de planificare strategică în cadrul proiectelor.
 - **Definirea unor obiective clare și realizabile:** se începe prin definirea misiunii și viziunii proiectului, apoi stabiliți obiective SMART care se aliniază priorităților strategice.
 - **Elaborarea planurilor de acțiune:** crearea planurilor de acțiune cuprinzătoare care să prezinte sarcini specifice, calendare, cerințe în materie de resurse și părți responsabile.
 - **Evidențierea strategiilor de monitorizare:** dezvoltarea strategiilor de monitorizare utilizând instrumente de monitorizare a progresului, cum ar fi fișe de scor echilibrate, diagrame Gantt și OKR-uri.
- **Accentul pus pe caracterul iterativ al planificării strategice:** subliniază caracterul iterativ al planificării strategice, evidențiind nevoia de flexibilitate și de aliniere continuă la obiectivele organizaționale generale.
 - **Revizuire și adaptare continuă:** explicarea că planurile strategice ar trebui revizuite periodic pentru a evalua progresele înregistrate și pentru a se adapta la cerințele în schimbare ale proiectelor.
 - **Bucă de feedback:** descrierea modului în care feedback-ul din monitorizare ar trebui să stea la baza ajustărilor planului de acțiune, asigurându-se că proiectul rămâne aliniat la obiectivele strategice.

e. **Concluzie și întrebări și răspunsuri (5 minute)**

- **Recapitularea punctelor cheie abordate în prelegere:** recapitularea punctelor-cheie acoperite, subliniind valoarea planificării strategice în atingerea succesului proiectului. Să consolideze importanța stabilirii unor obiective clare, a elaborării unor planuri de acțiune detaliate și a monitorizării progreselor înregistrate.
- **Sublinierea alinierii la obiectivele organizaționale și regionale:** evidențierea modului în care planificarea strategică asigură alinierea proiectelor la obiectivele de dezvoltare organizațională și regională. Menționăm strategiile naționale de dezvoltare ale Republicii Moldova și eforturile de integrare în UE.
- **Sesiune de întrebări și răspunsuri:** timp pentru întrebări, permițându-le participanților să clarifice îndoilele și să solicite consiliere cu privire la aplicarea principiilor de planificare strategică în proiectele lor.

Material didactic:

- prezentare: Acoperind concepte și metodologii cheie în planificarea strategică în cadrul managementului de proiect, adaptate provocărilor și oportunităților specifice din Moldova;
- studii de caz: Evidențiind proiectele de succes din Moldova care au exemplificat planificarea strategică eficace, inclusiv procesul de stabilire a obiectivelor, implicarea părților interesate și depășirea obstacolelor comune;
- modele de planificare strategică: Oferirea de șabloane și instrumente pentru stabilirea obiectivelor proiectului, planificarea acțiunilor și monitorizarea progreselor.

Cunoștințe post-lectură:

Participanții vor înțelege semnificația planificării strategice în asigurarea succesului proiectului, vor învăța cum să stabilească obiective realiste și măsurabile și vor înțelege pașii necesari pentru a crea un plan de acțiune cuprinzător. Acestea vor fi, de asemenea, introduse în tehnicile de monitorizare

care asigură alinierea la obiectivele strategice pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului.

Formare: Atelier interactiv (60 de minute)

Scopul instruirii este de a sublinia rolul critic al planificării strategice în gestionarea cu succes a proiectelor în contextul APL din Republica Moldova. Acesta este conceput pentru a dota participanții cu abilitățile necesare pentru a defini obiective clare ale proiectului, pentru a dezvolta planuri de acțiune și pentru a monitoriza în mod eficient progresul în direcția atingerii obiectivelor strategice. Până la sfârșitul acestei formări, participanții ar trebui să fie capabili să integreze principiile de planificare strategică în practicile lor de gestionare a proiectelor, pentru a îmbunătăți rezultatele proiectelor și pentru a se alinia la obiectivele mai ample de dezvoltare organizațională sau regională.

Structura și conținutul:

1. Exerciții de grup: Aplicarea conceptelor de planificare strategică (20 de minute)

- **Formarea echipei și scenarii ipotetice de proiect:** împărțiți participanții în grupuri mici și oferiți-le scenarii ipotetice de proiect relevante pentru contextul APL din Moldova. Scenariile pot include inițiative de dezvoltare comunitară, modernizări ale infrastructurii sau proiecte de conservare a mediului.
- **Definirea obiectivelor:** fiecare echipă definește obiective clare ale proiectului utilizând cadrul SMART. Încurajați-i să alinieze obiectivele cu misiunea și viziunea ipotetică a proiectului.
- **Elaborarea unui plan de acțiune:** echipele elaborează planuri de acțiune detaliate care prezintă sarcini, calendare și responsabilități specifice. Oferiți șabloane pentru a le ghida prin acest proces.
- **Evidențierea unei strategii de monitorizare:** echipele prezintă strategii de monitorizare folosind instrumente de monitorizare a progresului, cum ar fi tablouri de bord echilibrate sau tablouri de bord OKR. Acestea ar trebui să identifice indicatori-cheie pentru a urmări progresele înregistrate în direcția atingerii obiectivelor.

2. Sesiuni de joc de rol: Navigarea provocărilor legate de planificarea strategică (20 de minute)

- **Simularea schimbării domeniului de aplicare al proiectului:** simularea scenariilor în care participanții trebuie să navigheze în domenii de aplicare în schimbare din cauza unor factori externi, cum ar fi schimbările de reglementare sau cerințele părților interesate.
 - **Ajustarea obiectivelor:** echipele practică ajustarea obiectivelor proiectului, asigurând în același timp alinierea la obiectivele strategice.
 - **Revizuirea planurilor de acțiune:** acestea revizuiesc planurile de acțiune pentru a răspunde noilor cerințe ale proiectelor, cum ar fi schimbarea termenelor sau realocarea resurselor.
- **Soluționarea dezacordurilor dintre părțile interesate:** simularea dezacordurilor părților interesate cu privire la prioritățile sau strategiile proiectului.
 - **Strategii de negociere:** echipele practică strategii de negociere pentru a rezolva dezacordurile și pentru a găsi un teren comun.
 - **Consolidarea consensului:** să încurajeze participanții să implice părțile interesate în procesul decizional pentru a ajunge la un consens în jurul planurilor strategice.

3. Discuție și feedback (20 de minute)

- **Facilitarea discuțiilor de grup:** facilitarea discuțiilor de grup în cazul în care participanții împărtășesc perspective, provocări și strategii din exerciții. Puneți întrebări precum „Cum a

abordat echipa dvs. ajustarea obiectivelor proiectului?” și „Ce strategii de negociere au funcționat cel mai bine în rezolvarea dezacordurilor părților interesate?”.

- **Feedback din partea liderului atelierului:** liderul atelierului oferă feedback constructiv cu privire la abordările de planificare strategică ale echipelor, oferind sugestii de îmbunătățire.
- **Rezumatul principalelor rezultate:** să rezume principalele aspecte ale exercițiilor, punând accentul pe cele mai bune practici, cum ar fi implicarea timpurie a părților interesate și menținerea flexibilității în planificarea strategică.

Materiale pentru participanți și liderul atelierului:

- compilarea resurselor: o listă curatoriată de materiale de lectură suplimentare și resurse online privind planificarea strategică în managementul proiectelor, cu accent pe surse care abordează contextul unic al Moldovei, cum ar fi strategiile naționale de dezvoltare și eforturile de integrare în UE:
 - Ce este planificarea strategică?
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-planning>
 - Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova Europeană 2030”
<https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/journals/002/2023/085/article-A001-en.xml>
 - Strategia Națională de Dezvoltare Regională a Republicii Moldova (2022-2028)
https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=113016&cs=1L9H6GFQSMpJ6GTRH1k7oMW3xeDF6ftwjKAXGBK6wlyAFMn1DmF8PAysd9r7xv38BquCKNQQuRNF7M85UFnT51A
 - Strategia națională de dezvoltare regională (SNDR) pentru perioada 2022-2028
https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0211_EN.pdf
 - Planul de acțiune pentru Republica Moldova 2021-2024
<https://www.coe.int/en/web/programmes/republic-of-moldova>
<https://rm.coe.int/prems-043221-eng-1501-action-plan-moldova-couv-texte-a4-bat-web/1680a22649>
 - Programul Național pentru Dezvoltarea Orașelor Polului Creștere în Republica Moldova pentru perioada 2021-2027
<https://midr.gov.md/en/portfolio/regional-development>
 - Documentul unic al programului (DUP) pentru perioada 2022-2024
<https://bit.ly/3v8njNa>
<https://www.moldpres.md/en/news/2022/12/21/22009819>
 - Strategia Națională de Dezvoltare Regională
<https://madrm.gov.md/sites/default/files/SNDR%202027%20draft%20230221.pdf>

Detalii atelier interactiv:

Atelierul va fi conceput astfel încât să fie extrem de interactiv și practic, asigurându-se că participanții pot aplica direct principiile de planificare strategică la scenariile de proiect care reflectă provocările din viața reală din Moldova. Prin lucrul în echipe, participanții își vor perfecționa, de asemenea, abilitățile de colaborare și comunicare, esențiale pentru managementul de proiect de succes în administrația publică.

Cunoștințe post-formare:

După terminarea prelegerii și a formării, participanții ar trebui să poată:

- înțelegerea valorii planificării strategice în realizarea succesului proiectului și alinierea acestuia la obiectivele organizaționale;

- definirea unor obiective clare și realizabile pentru proiectele care reflectă prioritățile strategice;
- elaborarea unor planuri de acțiune detaliate care să definească sarcinile, termenele și responsabilitățile;
- punerea în aplicare a unor strategii de monitorizare și evaluare pentru a urmări progresele înregistrate și pentru a adapta planurile, după caz.

Prin exerciții practice și discuții, participanții vor lăsa formarea pregătită să aplice metodologii de planificare strategică proiectelor lor, asigurând o abordare mai structurată și mai eficientă a managementului de proiect.

VI. Partea F. Soluționarea problemelor și asigurarea calității în proiecte

Metode de predare: 30' prelegere + 60 de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
14:30-15:00	30" prelegere I
15:00-16:00	60' de formare (exercițiu) I

Prelegere: Rezolvarea problemelor și asigurarea calității în proiecte (30 de minute)

Scopul prelegerii este de a arăta metodele de rezolvare a problemelor în proiecte, inclusiv tehnici de gândire creativă, analiză cauză-efect și luare a deciziilor. Modalități practice de depășire a obstacolelor în punerea în aplicare a proiectelor și de asigurare a calității pentru îmbunătățirea rezultatelor proiectului.

Structura și conținutul:

1. Introducere în rezolvarea problemelor și asigurarea calității în managementul de proiect (5 minute)

- **Definiție și importanță:** se discută despre modul în care rezolvarea problemelor și asigurarea calității sunt esențiale pentru succesul proiectului. Subliniază natura interconectată a ambelor procese.
- **Provocări în APL din Republica Moldova:** să evidențieze provocările comune cu care se confruntă autoritățile publice locale (APL) în Republica Moldova, inclusiv constrângerile legate de resurse, gestionarea părților interesate și respectarea standardelor de calitate.
- **Obiectiv:** se prezintă modul în care combinarea tehnicilor creative de rezolvare a problemelor cu metodele robuste de asigurare a calității conduce la rezultate eficiente ale proiectelor.

2. Metodologii de soluționare a problemelor (10 minute):

Tehnici de gândire creativă:

- **Brainstorming și gândire laterală:** se explică modul în care aceste tehnici generează soluții inovatoare. Subliniați gândirea divergentă pentru a extinde perspectivele de rezolvare a problemelor.
- **Cartografiere mentală:** se demonstrează modul în care cartografierea minții structurează gândurile și vizualizează problemele complexe, făcând soluțiile mai evidente.

Analiza cauză-efect:

- **Diagrama privind oasele de pește (Ishikawa):** crearea unei diagrame Fishbone pentru a identifica în mod sistematic cauzele profunde ale problemelor proiectului.

- **Tehnica celor 5 De ce:** cum se întreabă „de ce?” de cinci ori, se descoperă problemele care stau la bază.
- **Tehnici sistematice de luare a deciziilor**
- **Lista argumentelor pro și contra, matricea deciziilor, tehnicile de prioritizare:** schițați abordările structurate de luare a deciziilor, ajutând participanții să evalueze opțiunile în mod critic și să selecteze cele mai bune soluții.
- **Aplicare practică:** ilustrați modul în care procesul decizional sistematic ajută la navigarea provocărilor complexe ale proiectelor.

3. Punerea în aplicare a asigurării calității în proiecte (10 minute)

Proceduri de asigurare a calității:

- **Managementul calității ciclului de viață:** explicarea procedurilor de integrare a asigurării calității pe parcursul întregului ciclu de viață al unui proiect.
- **Conformitatea standardelor (ISO):** evidențierea importanței standardelor ISO și a conformității pentru asigurarea calității.

Tehnici de control al calității:

- Liste de verificare, inspecții și teste:** introducerea unor instrumente practice, cum ar fi liste de verificare pentru asigurarea standardelor de calitate.
- Rolul îmbunătățirii continue:** să sublinieze importanța îmbunătățirii continue a procesului utilizând ciclul PDCA (Plan-Do-Check-Act).

4. Studii de caz: Rezolvarea problemelor și asigurarea calității în proiectele moldovenești (5 minute)

- **Studiu de caz pentru rezolvarea problemelor:** prezentarea unui proiect moldovenesc în care gândirea creativă și analiza sistematică au rezolvat o provocare semnificativă.
- **Studiu de caz privind asigurarea calității:** prezentarea modului în care punerea în aplicare a procedurilor de asigurare a calității a îmbunătățit rezultatele proiectelor.

Instrumente și cadre pentru rezolvarea problemelor și asigurarea calității (3 minute)

- **Ghiduri și manuale:** furnizați ghiduri pas cu pas pentru tehnici precum 5 De ce?, diagrama Fishbone, listele de verificare și ciclul PDCA.
- **Sfaturi de facilitare:** sfaturi pentru sesiuni de brainstorming de conducere și activități eficiente de control al calității.

Concluzie și întrebări și răspunsuri (5 minute)

- **Recapitulare:** rezumați principalele aspecte ale metodologiilor de soluționare a problemelor și de asigurare a calității.
- **Întrebări și răspunsuri deschise:** încurajați participanții să pună întrebări și să discute despre candidatura la proiectele lor.

Material didactic:

- **prezentare:** Introducere în metodele de rezolvare a problemelor relevante pentru gestionarea proiectelor, inclusiv gândirea creativă, analiza cauză-efect (cum ar fi diagramele Fishbone) și tehnicile sistematice de luare a deciziilor;
- **studii de caz:** Scenarii reale din proiecte în contextul moldovenesc în care au fost implementate cu succes strategii specifice de rezolvare a problemelor.

Cunoștințe post-lectură:

Participanții vor înțelege diverse metodologii de rezolvare a problemelor și practici de asigurare a

calității. Ei vor fi capabili să identifice provocările proiectelor, să analizeze cauzele lor profunde și să implementeze soluții practice în mod eficient.

Formare: Atelier interactiv (60 de minute)

Scopul instruirii este de a dota oficialii locali din Moldova cu abilități eficiente de rezolvare a problemelor și de asigurare a calității, esențiale pentru implementarea cu succes a proiectelor. Instruirea se va concentra pe predarea tehnicilor de gândire creativă, a analizei cauzelor și a efectelor și a proceselor de luare a deciziilor care pot fi aplicate pentru a depăși diverse obstacole în timpul execuției proiectului. Până la sfârșitul sesiunii, participanții ar trebui să fie competenți în identificarea problemelor, analizarea rădăcinilor acestora și aplicarea de soluții practice pentru a atenua problemele în mod eficient.

Structura și conținutul:

1. Exerciții de rezolvare a problemelor în grup (20 minute)

Crearea scenariului:

- Facilitatorul va prezenta o problemă de proiect ipotetică, atent elaborată, care să reflecte provocările comune cu care se confruntă APL din Republica Moldova.
- Această problemă ar putea implica depășiri bugetare, constrângeri legate de resurse sau conflicte cu părțile interesate în cadrul unui proiect care vizează îmbunătățirea infrastructurii publice.
- Participanții sunt împărțiți în grupuri și au un context suplimentar, cum ar fi obiectivele proiectului, calendarele și așteptările părților interesate.
- Fiecare grup va analiza problema ipotetică, identificând principalele constrângeri, riscuri și natura obstacolelor din calea succesului proiectului.
- Scopul este de a simula un scenariu din lumea reală în care participanții pot practica identificarea problemelor colaborative și dezvoltarea soluțiilor.

2. Aplicarea tehnicilor de rezolvare a problemelor:

- Fiecare grup va aplica tehnici creative de rezolvare a problemelor, cum ar fi brainstorming-ul pentru a genera o gamă largă de soluții potențiale pentru scenariul dat.
- Folosind o diagramă Fishbone (Ishikawa), grupurile vor descompune potențialele cauze profunde ale problemei în categorii precum oameni, procese, materiale și mediu.
- Acestea vor crea apoi o matrice de decizii pentru a evalua diferite soluții pe baza unor criterii precum fezabilitatea, costul și impactul.
- Pe măsură ce grupurile discută constatările lor, facilitatorul va oferi orientări privind perfecționarea declarațiilor lor privind problemele și asigurarea unei abordări structurate a generării de soluții.
- Până la sfârșitul exercițiului, fiecare grup își va prezenta soluția propusă, împreună cu procesul pe care l-au folosit pentru a ajunge la o decizie, grupului mai larg pentru discuții și feedback.

3. Exercițiul de planificare a asigurării calității (20 de minute)

Elaborarea unui plan de asigurare a calității:

- Grupurile mici au sarcina de a elabora un plan cuprinzător de asigurare a calității pentru un nou proiect ipotetic care implică APL din Republica Moldova, cum ar fi o inițiativă de transformare digitală sau o modernizare a infrastructurii.
- Planul va include obiective de calitate specifice proiectului, identificarea riscurilor, standarde de calitate relevante și mecanisme de control.

- Facilitatorii oferă îndrumări cu privire la alinierea planului de asigurare a calității la obiectivele proiectului și la așteptările părților interesate.
- Fiecare grup va prezenta proceduri pentru asigurarea calității pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului, cum ar fi inspecții programate, protocoale de testare și cerințe de audit.
- La sfârșitul exercițiului, grupurile vor avea un proiect de plan pregătit pentru implementare, care să acopere aspectele esențiale ale asigurării calității.

Stabilirea obiectivelor și definirea standardelor:

- Participanții vor identifica obiective specifice de calitate care se aliniază cu obiectivele proiectului și sunt măsurabile utilizând indicatori-cheie de performanță (KPI).
- Aceștia vor discuta și vor defini standardele de calitate relevante aplicabile proiectului, cum ar fi ISO 9001 pentru sistemele de management al calității sau alte orientări sectoriale specifice.
- Grupurile vor explora modul în care aceste standarde se aplică diferitelor etape ale proiectului, de la inițiere și planificare până la execuție și închidere.
- Facilitatorul va încuraja participanții să ia în considerare atât cele mai bune practici internaționale, cât și reglementările locale pentru a stabili standarde de calitate realiste și cuprinzătoare.
- Până la sfârșitul exercițiului, grupurile vor avea obiective de calitate clare și realizabile și o listă de standarde care să ghideze calitatea proiectului.

Planificarea activităților de control al calității:

- Fiecare grup va planifica activități specifice de control al calității, cum ar fi inspecții, liste de verificare și protocoale de testare pentru a se asigura că rezultatele proiectelor îndeplinesc standardele de calitate dorite.
- Aceștia vor elabora un calendar pentru aceste activități, indicând când și cât de des ar trebui să se efectueze fiecare măsură de control.
- Facilitatorul va ghida participanții în identificarea punctelor critice de control pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului, unde ar trebui să se acorde prioritate verificărilor calității.
- Grupurile vor analiza modalitățile de documentare și raportare a rezultatelor controlului calității către părțile interesate, asigurând transparența și responsabilitatea.
- Exercițiul va avea ca rezultat un plan detaliat de control al calității care include toate instrumentele și tehnicile necesare pentru a menține calitatea proiectului.

4. Scenarii de rol (10 minute)

Joc de roluri pentru controlul calității:

- Participanții se vor angaja într-un scenariu de joc de rol care simulează problemele de calitate care apar în timpul fazei de execuție a unui proiect.
- În scenariu, un rezultat-cheie nu îndeplinește standardele de calitate stabilite din cauza materialelor sau a manoperei inadecvate, iar participanții trebuie să identifice cauza principală și măsurile corective.
- Grupurile vor acționa ca manageri de proiect, specialiști în asigurarea calității și părți interesate, lucrând împreună pentru a rezolva problema, reducând în același timp la minimum întârzierile proiectului.
- Acestea vor aplica tehnici de control al calității, cum ar fi inspecții, liste de verificare și analiza defectelor pentru a determina amploarea problemei.

- Jocul de rol oferă experiență practică în abordarea problemelor de calitate din lumea reală, utilizând măsuri practice de control al calității.

5. Practica decizională:

- Participanții vor practica prioritizarea acțiunilor corective pe baza urgenței, a costurilor și a impactului, utilizând matricele de decizii și analiza cost-beneficiu.
- Aceștia vor evalua opțiuni precum reamenajarea, înlocuirea materialelor sau ajustările proceselor pentru a se asigura că rezultatele viitoare respectă standardele de calitate.
- Facilitatorul va provoca grupuri cu constrângeri suplimentare, cum ar fi termene limită scurte sau bugete limitate, pentru a simula complexitatea procesului decizional din lumea reală.
- Grupurile își vor prezenta procesul decizional grupului mai larg, primind feedback cu privire la abordarea lor și la motivele care stau la baza alegerilor lor.
- Acest exercițiu vizează consolidarea tehnicilor sistematice de luare a deciziilor în contextul îmbunătățirii calității.

6. Discuție continuă de îmbunătățire (10 minute)

Brainstorming facilitat:

- Într-o sesiune de brainstorming ghidată, participanții vor identifica zonele potențiale pentru îmbunătățirea continuă în cadrul planurilor lor de asigurare a calității și al proceselor de management al proiectelor.
- Ei vor reflecta asupra scenariilor de joc de rol și asupra exercițiilor de rezolvare a problemelor pentru a identifica ineficiențele sau lacunele din planurile lor inițiale.
- Facilitatorul va introduce metodologii de îmbunătățire a proceselor, cum ar fi Lean și Six Sigma, încurajând participanții să se gândească la eliminarea deșeurilor și optimizarea fluxurilor de lucru.
- Grupurile vor prezenta domeniile-cheie care necesită îmbunătățiri, cum ar fi comunicarea, documentarea sau implicarea părților interesate.
- Exercițiul va avea ca rezultat o listă prioritară de oportunități de îmbunătățire care pot fi abordate prin ajustări iterative.

Partajarea soluțiilor inovatoare:

- Participanții vor împărtăși soluții inovatoare și cele mai bune practici pentru îmbunătățirea calității proiectelor pe baza experienței lor în timpul atelierului.
- Fiecare grup va prezenta un rezumat al constatărilor sale, subliniind cele mai eficiente strategii creative de rezolvare a problemelor și de asigurare a calității pe care le-au identificat.
- Facilitatorul va întocmi o listă colectivă a celor mai bune practici pe care participanții le pot lua înapoi la APL-urile lor respective.
- Sesiunea de partajare va încuraja învățarea între grupuri și va consolida importanța îmbunătățirii continue a managementului de proiect.
- Până la sfârșitul discuției, participanții vor avea un set bogat de idei și strategii inovatoare care să se aplice proiectelor viitoare.

Materiale pentru participanți și liderul atelierului:

- lista de resurse: o colecție curatorială de materiale suplimentare privind rezolvarea problemelor în managementul proiectelor, cu accent pe gândirea inovatoare și abordările practice adaptate provocărilor cu care se confruntă APL-urile din Moldova. Aceasta include linkuri către cursuri online, articole și seturi de instrumente care oferă adâncimi în metodele

de rezolvare a problemelor discutate în timpul formării:

- Ce este rezolvarea problemelor?
<https://asq.org/quality-resources/problem-solving>
- Tehnici de rezolvare a problemelor
<https://www.workhuman.com/blog/problem-solving-techniques/>
- Cum funcționează cu adevărat rezolvarea problemelor
https://www.researchgate.net/publication/23646358_How_Problem-Solving_Really_Works
- Rolul asigurării calității versus îmbunătățirea continuă a calității
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0741521498701806>
- Ce este asigurarea calității? (și cum să vă îmbunătățiți procesul)
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-quality-assurance>

Detalii atelier interactiv:

Atelierul este conceput pentru a fi extrem de antrenant, împingând participanții să aplice cunoștințe teoretice la scenarii practice, din lumea reală, care reflectă provocările cu care s-ar putea confrunța în activitatea lor în cadrul APL-urilor din Republica Moldova. Prin activități de grup și joc de rol, participanții vor practica navigarea problemelor complexe de proiect, folosind gândirea colaborativă și creativă pentru a găsi soluții.

Cunoștințe post-formare:

Participanții ar trebui să părăsească formarea cu capacitatea de a:

1. identificarea și definirea clară a problemelor în contexte de proiect;
2. utilizați gândirea creativă și analiza cauză-efect pentru a explora cauzele profunde ale problemelor legate de proiect;
3. să aplice procese decizionale sistematice pentru a selecta și a pune în aplicare cele mai eficiente soluții;
4. să parcurgă cu încredere provocările legate de proiecte, utilizând tehnici practice pentru atenuarea riscurilor și depășirea obstacolelor;
5. elaborarea și punerea în aplicare a unor planuri de asigurare a calității aliniate la standarde;
6. să desfășoare activități eficiente de control al calității și să se angajeze într-o îmbunătățire continuă.

Această instruire va încredința oficialilor APL din Moldova competențele critice de rezolvare a problemelor și de asigurare a calității necesare pentru sarcina complexă a managementului de proiect. Prin promovarea unui mediu care încurajează gândirea inovatoare și analiza sistematică, participanții vor fi bine pregătiți pentru a face față oricăror provocări care apar în timpul punerii în aplicare a proiectului, sporindu-și astfel capacitatea de a livra proiecte de succes care contribuie la dezvoltarea și prosperitatea comunităților lor.

Modulul 2: Managementul ciclului de proiect

Partea A: Gestionarea ciclului de viață al proiectului;

Partea B: Elementele de bază ale inițierii și planificării proiectului;

Partea C: Prezentare generală a implementării și controlului proiectului.

I. Partea A. Gestionarea ciclului de viață al proiectului

Metode de predare: 30' prelegere + 60' de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
10:00-10:30	30' prelegere I
10:30-11:30	60' de formare (exercițiu) I

Prelegere: Managementul ciclului de viață al proiectului (30 minute)

Scopul prelegerii: explorarea cuprinzătoare a etapelor ciclului de viață al proiectului, inclusiv inițierea, planificarea, execuția, monitorizarea și controlul și închiderea, discuțiile privind importanța fiecărei etape și modul în care acestea contribuie la succesul general al proiectului și prezentarea celor mai bune practici pentru navigarea în fiecare etapă și modul de tranziție eficientă de la o fază la alta.

Structura și conținutul:

1. Introducere în managementul ciclului de viață al proiectului (5 minute)

- **Scurtă prezentare a conceptului ciclului de viață al proiectului și a importanței sale critice în atingerea succesului proiectului:** ciclul de viață al proiectului cuprinde toate fazele în care trece un proiect, de la conceperea sa până la încheierea acestuia. O înțelegere clară a fiecărei etape este esențială pentru managerii de proiect pentru a asigura finalizarea cu succes a proiectului. Fazele de inițiere, planificare, execuție, monitorizare și control, precum și fazele de închidere au fiecare roluri și provocări distincte. Gestionarea eficientă a acestor faze este esențială pentru a se asigura că proiectele își îndeplinesc obiectivele în limitele de timp, costuri și calitate.
- **Explicarea modului în care gestionarea eficientă a ciclului de viață contribuie la alinierea proiectelor la obiective organizaționale mai largi, în special în cadrul APL din Republica Moldova:** *Autoritățile publice locale (APL)* din Republica Moldova se ocupă adesea de proiecte care sunt legate de obiectivele naționale de dezvoltare sau de eforturile de integrare în UE. Prin gestionarea eficientă a ciclului de viață al proiectului, APL-urile pot asigura alinierea proiectelor la obiectivele strategice mai ample, contribuind la dezvoltarea durabilă în Moldova. În plus, gestionarea eficientă a ciclului de viață contribuie la atenuarea riscurilor, la optimizarea utilizării resurselor și la îmbunătățirea satisfacției părților interesate.

2. Prezentare generală a etapelor ciclului de viață al proiectului (15 minute)

a) Faza de inițiere:

- **Discuții privind procesul de inițiere a proiectului, inclusiv definirea domeniului de aplicare a proiectului, a obiectivelor și a părților interesate:** etapa de inițiere este în cazul în care un proiect este autorizat în mod oficial. Domeniul de aplicare și obiectivele proiectului trebuie definite în mod clar, asigurându-se că acestea se aliniază la obiectivele organizaționale. Părțile interesate ar trebui identificate, iar interesele acestora ar trebui documentate pentru a crea un registru al părților interesate. Identificarea grupurilor-țintă. Identificarea beneficiarilor direcți și indirecti. Definirea criteriilor de succes și a rezultatelor proiectului asigură că toți cei implicați au o înțelegere comună a obiectivelor proiectului.
- **O atenție deosebită acordată modului în care proiectele din contextul moldovenesc se pot alinia la reglementările naționale și europene:** APL din Republica Moldova gestionează adesea proiecte aliniate la reglementările naționale sau ale UE. Înțelegerea peisajului de reglementare este esențială pentru conformitate și pentru punerea în aplicare cu

succes a proiectelor. Reglementările pot afecta eligibilitatea proiectelor, finanțarea și cerințele de raportare. O cartă bine definită a proiectului, care include strategii de conformitate, poate ajuta la depășirea acestor provocări.

b) Etapa de planificare:

- **Prezentare generală a strategiilor de planificare, inclusiv stabilirea termenelor, întocmirea bugetului și alocarea resurselor:** etapa de planificare presupune elaborarea unei foi de parcurs detaliate pentru atingerea obiectivelor proiectului. Componentele cheie includ stabilirea unor termene realiste, crearea unui buget cuprinzător și alocarea eficientă a resurselor. O structură de defalcare a muncii (WBS) ajută la defalcarea sarcinilor în activități gestionabile, în timp ce diagramele Gantt pot ilustra cronologiile și dependențele. Alocarea resurselor asigură faptul că echipele au abilitățile și instrumentele necesare pentru a executa proiectul.
- **Introducere în instrumentele și șabloanele de planificare utile pentru APL din Moldova:** instrumente digitale precum Microsoft Project, Trello, Jira și ASANA pot ajuta la planificarea proiectelor. Aceste instrumente permit planificarea colaborativă, atribuirea sarcinilor și vizualizarea cronologică. APL-urile pot utiliza șabloane pentru a crea o diagramă WBS, o diagramă Gantt și un plan de alocare a resurselor pentru a-și eficientiza procesul de planificare.

c) Etapa de execuție:

- **Explicarea activităților-cheie în timpul execuției proiectului, cum ar fi managementul echipei, comunicarea părților interesate și aderarea la planurile de proiect:** faza de execuție este locul în care planul de proiect este pus în aplicare. Gestionarea eficientă a echipelor de proiect implică alocarea sarcinilor, furnizarea resurselor necesare și menținerea moralului echipei. Comunicarea cu părțile interesate asigură faptul că toate părțile interesate sunt informate cu privire la progresele, schimbările și riscurile proiectului. Respectarea planurilor de proiect necesită monitorizarea rezultatelor în raport cu calendarul, bugetul și criteriile de calitate.
- **Accentul pus pe provocările de execuție specifice Moldovei și strategiile de abordare a acestora:** provocările de execuție din Moldova pot include întârzieri de finanțare, obstacole în materie de reglementare și expertiză tehnică limitată. Strategiile de abordare a acestor provocări includ crearea de fonduri pentru situații neprevăzute, efectuarea de evaluări periodice ale riscurilor și parteneriate cu ONG-uri sau organizații private pentru asistență tehnică.

d) Faza de monitorizare și control:

- **Discuții privind monitorizarea progresului proiectului, controlul calității și efectuarea ajustărilor necesare:** monitorizarea și controlul implică urmărirea progresului proiectului în raport cu planul și efectuarea ajustărilor necesare. Urmărirea progresului include analiza variației programului (SV) și variației costurilor (CV), în timp ce controlul calității asigură că livrabilele îndeplinesc standardele cerute. Analiza variațiilor, managementul valorii câștigate (EVM) și indicatorii cheie de performanță (KPI) sunt instrumente utile.
- **Evidențierea instrumentelor de monitorizare și control eficace care pot fi aplicate în contextul APL din Moldova:** instrumente software precum Jira și Monday.com, oferă tablouri de bord și funcții de raportare pentru monitorizarea în timp real a progresului. APL-urile pot utiliza tablouri de bord KPI și rapoarte personalizate pentru a urmări valorile critice. Studioul sau tabloul de date Google poate fi folosit pentru vizualizarea datelor, ajutând luarea deciziilor.

e) **Faza de încheiere a proiectului:**

- **Pași pentru încheierea unui proiect, inclusiv documentația, raportarea finală și evaluarea proiectului:** faza de închidere implică finalizarea tuturor activităților proiectului. Pașii importanți includ strângerea și organizarea documentației proiectului, finalizarea raportării finale și efectuarea unei evaluări cuprinzătoare a proiectului. Predarea rezultatelor către clienți sau părți interesate și eliberarea resurselor proiectului sunt, de asemenea, activități cheie.
- **Cele mai bune practici pentru a se asigura că învățărilor din proiect sunt captate și utilizate pentru proiecte viitoare:** efectuarea unei evaluări post-proiect (lecții învățate) este crucială. Un document cu lecții învățate ajută la capturarea celor mai bune practici, provocări și domenii de îmbunătățire. Organizarea unei întâlniri oficiale de încheiere a proiectului cu toate părțile interesate poate oferi feedback valoros pentru proiectele viitoare.

3. **Studii de caz: proiectele APL din Moldova (5 minute)**

- **Prezentarea exemplelor din viața reală care ilustrează aplicarea principiilor de management al ciclului de viață al proiectului în APL din Moldova:** analizarea a două studii de caz care demonstrează modul în care APL-urile din Republica Moldova au traversat fazele ciclului de viață al proiectului:
 - **Studiu de caz 1:** un proiect de infrastructură finanțat prin granturi. Modul în care strategiile eficiente de planificare și execuție au ajutat proiectul să rămână conform programului, în ciuda întârzierilor de reglementare.
 - **Studiu de caz 2:** proiect de dezvoltare comunitară folosind o abordare participativă. Modul în care implicarea părților interesate în faza de inițiere a condus la o mai mare satisfacție a comunității și la îmbunătățirea rezultatelor proiectului.
 - **Concentrarea asupra provocărilor întâlnite, soluțiile implementate și rezultatele obținute:** ambele studii de caz ar trebui să includă provocările cu care se confruntă, cum ar fi întârzierile de finanțare sau obstacolele de reglementare și soluțiile implementate. Se va stabili modul în care alinierea obiectivelor proiectului cu obiectivele strategice a condus la rezultate pozitive.
4. **Ghiduri și liste de verificare pentru gestionarea eficientă a ciclului de viață (3 minute)**
- **Introducere în referințele practice pentru fiecare fază a proiectului, adaptate pentru APL din Moldova:** li se oferă participanților ghiduri și liste de verificare care acoperă fiecare fază a proiectului. Se includ liste de verificare a conformității pentru reglementările UE sau naționale, ghiduri de implicare a părților interesate și liste de verificare pentru controlul calității.
 - **Cum aceste ghiduri și liste de verificare pot eficientiza procesele proiectului și asigura conformitatea cu standardele relevante:** se explică cum aceste ghiduri și liste de verificare pot ajuta APL-urile să-și eficientizeze procesele de proiect, să asigure conformitatea și să îmbunătățească rezultatele generale ale proiectului. Utilizarea șabloanelor standardizate reduce timpul de planificare, în timp ce listele de verificare pentru conformitate ajută la evitarea sancțiunilor de reglementare.

5. **Concluzie și întrebări și răspunsuri (2 minute)**

- **Recapitularea principalelor puncte acoperite și importanța stăpânirii managementului ciclului de viață al proiectului pentru succesul proiectului în Moldova:** analiza punctelor cheie din prelegere, subliniind importanța stăpânirii fiecărei faze a ciclului de viață al proiectului pentru succesul proiectului. Se reiterează modul în care gestionarea eficientă a

ciclului de viață al proiectelor contribuie la alinierea proiectelor la obiectivele organizaționale și îmbunătățește utilizarea resurselor și satisfacția părților interesate.

- **Spațiu deschis pentru întrebări, permițându-le participanților să clarifice eventualele îndoieli și să discute despre modul de punere în aplicare a acestor practici în proiectele lor:** invitați participanții să pună întrebări despre conținutul prelegerii și să împărtășească experiențele lor de management de proiect. Oferirea de orientări privind punerea în aplicare a practicilor de gestionare a ciclului de viață al proiectelor în APL din Republica Moldova.

Material didactic:

- prezentare: Prezentare detaliată a fiecărei etape a ciclului de viață al proiectului, inclusiv activități-cheie, rezultate și puncte de decizie. Se va acorda o atenție deosebită modului în care aceste faze se aplică în contextul APL din Republica Moldova,
- studii de caz: Exemple reale de proiecte din APL din Moldova, ilustrând aplicarea practică a principiilor de management al ciclului de viață al proiectului și rezultatele obținute.

Cunoștințe post-lectură:

Participanții vor dobândi o înțelegere cuprinzătoare a etapelor ciclului de viață al proiectului și a importanței acestora. Ei vor învăța strategii pentru un management eficient de proiect de la început până la sfârșit, inclusiv cum să alinieze activitățile proiectului cu obiective organizaționale mai largi și să respecte reglementările naționale și ale Uniunii Europene care afectează Republica Moldova.

Training: Atelier interactiv (60 de minute)

Scopul instruirii este de a oferi o înțelegere aprofundată a managementului ciclului de viață al proiectului pentru funcționarii locali din Moldova, subliniind fazele de inițiere, planificare, execuție, monitorizare, control și închidere. Participanții vor învăța despre importanța fiecărei etape în ceea ce privește contribuția la succesul general al proiectului și despre modul de gestionare eficientă a tranzițiilor între faze. Scopul este de a dota participanții cu cele mai bune practici pentru navigarea în ciclul de viață al proiectului, adaptate provocărilor și oportunităților unice în contextul moldovenesc.

Structura și conținutul:

1. Exercițiu de tranziție de fază (25 minute)

- **Grupurile mici vor lucra la tranziția unui proiect ipotetic prin etapele ciclului său de viață:** se împart participanții în grupuri mici și li se oferă fiecărui grup un scenariu ipotetic de proiect. Fiecare echipă va naviga apoi proiectul prin fazele ciclului său de viață. Scenariile pot include proiecte de infrastructură, inițiative de dezvoltare comunitară sau programe de mediu.
- **Luarea deciziilor strategice în fiecare etapă de tranziție:** accentuează procesul decizional strategic în fiecare etapă de tranziție. De exemplu, trecerea de la inițiere la planificare necesită clarificarea domeniului de aplicare al proiectului și dezvoltarea unui WBS solid. Trecerea de la planificare la execuție implică finalizarea strategiilor de alocare a resurselor și de gestionare a riscurilor.
- **Rezolvarea problemelor și adaptarea la condițiile în schimbare ale proiectului:** includerea condițiilor în schimbare în scenarii, cum ar fi reducerile de finanțare sau modificările în materie de reglementare, impunând echipelor să își adapteze planurile de proiect. Grupurile ar trebui să discute strategii pentru a aborda aceste provocări, cum ar fi revizuirea WBS sau căutarea de finanțare alternativă.

2. Jocuri de rol (20 minute)

- **Participanții își vor asuma roluri în cadrul unei echipe de proiect, confruntându-se cu provocări care necesită gândire și colaborare rapidă:** se atribuie participanților diferite roluri în cadrul echipei de proiect (de exemplu, managerul de proiect, responsabilul financiar, legătura cu părțile interesate). Scenariile ar trebui să includă provocări precum dezacordurile părților interesate, dificultățile tehnice sau depășirile bugetare.
 - **Menținerea proiectului aliniat la etapele ciclului său de viață:** echipele trebuie să colaboreze și să gândească rapid pentru a menține proiectul aliniat la fazele ciclului său de viață. De exemplu, în cazul în care o dificultate tehnică întârzie o activitate, acestea ar trebui să actualizeze calendarul proiectului și să comunice schimbarea părților interesate. Jocul de rol îi ajută pe participanți să-și practice abilitățile de comunicare și de rezolvare a problemelor într-un mediu controlat.
3. **Discuție de grup (15 minute)**
- **Schimbul de informații din exerciții:** se adună toate grupurile împreună pentru a împărtăși informații din exerciții. Discuția se axează pe întrebări cum ar fi „Cum s-a adaptat echipa dvs. la condițiile de proiect în schimbare?” sau „Ce strategii au funcționat cel mai bine în gestionarea dezacordurilor părților interesate?”.
 - **Discutarea provocărilor specifice contextului APL din Republica Moldova:** facilitarea unei discuții privind provocările specifice APL din Republica Moldova, cum ar fi finanțarea limitată, conformitatea cu reglementările sau deficitele de expertiză tehnică. Se încurajează participanții să împărtășească experiențele lor din lumea reală și modul în care au depășit aceste provocări.
 - **Identificarea celor mai bune practici pentru gestionarea eficientă a ciclului de viață al proiectului:** se prezintă rezumatul la cele mai bune practici identificate în cursul exercițiilor și al discuțiilor, cum ar fi implicarea părților interesate la începutul etapei de planificare, menținerea unor termene flexibile și utilizarea instrumentelor digitale pentru monitorizare și control.

Materiale pentru participanți și liderul atelierului:

- compilarea resurselor: o listă curatoriată de lectură suplimentară și resurse online privind gestionarea ciclului de viață al proiectului, inclusiv linkuri către metodologiile de management de proiect aplicabile proiectelor din sectorul public din Moldova și din regiunea Europei de Est.

Detalii atelier interactiv:

Atelierul este conceput pentru a fi extrem de interactiv, încurajând participanții să aplice conceptele învățate în timpul prelegerii la activități practice, practice. Aceste activități sunt concepute pentru a reflecta complexitatea și constrângerile cu care se confruntă adesea APL din Moldova, promovând o înțelegere mai profundă a managementului ciclului de viață al proiectului într-un context local.

Cunoștințe post-formare:

Până la sfârșitul sesiunii, participanții ar trebui să poată:

- să recunoască importanța critică a fiecărei etape din ciclul de viață al proiectului și activitățile cheie care contribuie la succesul proiectului;
- să știe să aplice cele mai bune practici pentru inițierea, planificarea, executarea, monitorizarea, controlul și închiderea proiectelor în cadrul specific al APL-urilor din Republica Moldova;
- să gestioneze în mod eficient tranzițiile între fazele proiectului, adaptându-se la schimbări și provocări, menținând în același timp proiectul aliniat la obiectivele sale.

Acest modul de instruire își propune să îmbunătățească capacitățile de management de proiect ale oficialilor APL din Moldova, oferindu-le o înțelegere aprofundată a managementului ciclului de viață al proiectului. Concentrându-se pe provocările unice cu care se confruntă proiectele locale, participanții vor lăsa formarea mai bine pregătită pentru a conduce și gestiona proiecte care contribuie pozitiv la comunitățile lor și se aliniază la obiectivele strategice de dezvoltare ale Moldovei.

Șabloane de ciclul proiectului:

➤ Șablon fazele proiectului

Fazele proiectului

I.	Analiză	Proiectare	Implementare	Monitorizare/ Evaluare		
II.	Inițiere	Planificare	Execuție	Evaluare/ control/ revizuire	Finalizare	
III.	Concepere	Dezvoltare	Realizare		Încheiere	
IV.	Definire		Coordonarea continuă, Demarare, control, rezolvarea discontinuităților, încheierea			Acceptarea/ Asumarea și valorizarea rezultatelor proiectului
V.	Faza pre-proiect		Faza proiect			Faza post-proiect
VI.	Faza precontractuală: identificare și formulare		Faza contractuală: demararea, implementarea, finalizarea			Faza post contractuală: valorizare
	1. Justificare: Analiza grupurilor, analiza problemelor, analiza strategică; 2. Proiectarea: Matrice logică, activități, proiectarea resurselor, analiza cost-beneficiu		1. managementul echipei; 2. comunicare; 3. asigurarea calității; 4. monitorizare, evaluare, raportare; 5. managementul financiar; 6. managementul riscurilor			1. diseminare; 2. branding; 3. transfer; 4. multiplicare; 5. Mainstream; 6. sustenabilitate

➤ Șablon Managementul proiectului

ARIA DE CUNOȘTINȚE	GRUPURI DE PROCESE				
	INIȚIEREA	PLANIFICAREA	EXECUTAREA	MONITORIZAREA ȘI CONTROLUL	ÎNCHIEIREA
INTEGRAREA	Dezvoltarea Cartei Proiectului	Dezvoltarea planului de management al proiectului	Managementul implementării proiectului	Monitorizarea și controlului lucrului de proiect	Încheierea fazei/proiectului
			Administrarea cunoștințelor de proiect	Realizarea controlului schimbărilor integrate	

SCOPUL		Planificarea managementului scopului		Validarea scopului	
		Colectarea cerințelor			
		Definirea scopului		Controlul scopului	
		Crearea Structurii de Muncă Dezagregate			
GRAFICUL DE LUCRU		Planificarea managementului graficului		Controlul graficului	
		Definirea activităților			
		Segmentarea activităților			
		Estimarea duratei activităților			
		Dezvoltarea graficului			
COST		Planificarea managementului costurilor		Controlul costurilor	
		Estimarea costurilor			
		Determinarea bugetului			
CALITATE		Planificarea managementului calității		Controlul calității	
RESURSE		Planificarea managementului resurselor	Administrarea resurselor	Controlul resurselor	
		Estimarea resurselor pentru activități	Dezvoltarea echipei		
			Administrarea echipei		
COMUNICARE		Planificarea managementului comunicării	Administrarea comunicării	Monitorizarea comunicării	
RISURI		Planificarea managementului riscurilor	Implementarea răspunsurilor la risc	Monitorizarea riscurilor	
		Identificarea riscurilor			

		Realizarea analizei calitative a riscurilor			
		Realizarea analizei cantitative a riscurilor			
		Planificarea răspunsurilor la risc			
ACHIZIȚII		Planificarea managementului achizițiilor	Realizarea achizițiilor	Controlul achizițiilor	
STAKEHOLDERI	Identificarea stakeholderilor	Planificarea managementului stakeholderilor	Administrarea implicării stakeholderilor	Monitorizarea implicării stakeholderilor	

II. Partea B. Elementele de bază ale inițierii și planificării proiectului

Metode de predare: 30' prelegere + 60' de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
12:00-12:30	30" prelegere
12:30-13:30	Formare 60"

Prelegere: Elementele de bază ale inițierii și planificării proiectului (30 de minute)

Scopul prelegerii: examinarea detaliată a etapelor inițiale ale unui proiect, cu accent pe modul de identificare corectă a obiectivelor proiectului, a nevoilor părților interesate și a domeniului de aplicare al proiectului, prezentarea tehnicilor de stabilire a unor obiective realiste și crearea unui plan de proiect solid care să acopere domeniul de aplicare, termenele, resursele și bugetul, precum și introducerea în elaborarea cartei proiectului și asigurarea aprobărilor necesare.

Structura și conținutul:

1. Introducere (5 minute)

- **Prezentare generală a gestionării proiectelor în guvernanța locală:** gestionarea proiectelor joacă un rol esențial în asigurarea unei guvernante locale eficiente, ajutând autoritățile să execute inițiative strategice în mod eficient. În cadrul Republicii Moldova, urmărirea integrării în UE și obiectivul mai larg al dezvoltării durabile, fac ca expertiza în managementul proiectelor să fie esențială la toate nivelurile de guvernare. Prin înțelegerea principiilor managementului de proiect, autoritățile publice locale (APL) pot livra proiecte de impact care se aliniază standardelor naționale și internaționale.
- **Referire la obiectivele de dezvoltare ale Republicii Moldova:** Agenda de dezvoltare a Republicii Moldova se concentrează pe consolidarea infrastructurii, îmbunătățirea serviciilor publice și stimularea creșterii economice. Proiectele care variază de la modernizarea rețelelor de transport până la consolidarea programelor sociale și educaționale contribuie la realizarea acestor obiective. Cursul va sublinia importanța managementului de proiect în atingerea acestor obiective, aliniindu-se în același timp la orientările UE și la cele mai bune practici internaționale.
- **Importanța managementului de proiect:** gestionarea eficientă a proiectelor asigură finalizarea proiectelor la timp, în limitele sferei de aplicare și în cadrul bugetului, respectând în același timp standardele de calitate. În contextul Moldovei, realizarea cu succes a proiectelor poate îmbunătăți semnificativ calitatea vieții cetățenilor și poate contribui la obiectivele naționale de dezvoltare.

2. Inițierea proiectului (10 minute)

- **Identificarea obiectivelor proiectului:** obiectivul principal al fazei de inițiere este de a defini în mod clar obiectivele proiectului, asigurând alinierea la prioritățile locale și orientările UE. Obiectivele proiectului ar trebui să reflecte obiectivele strategice ale organizației și cadrele politice mai largi.
- **Exemplu:** un proiect care vizează modernizarea transportului public în Chișinău ar trebui să se alinieze la planul strategic de mobilitate urbană al orașului și la orientările UE privind mobilitatea urbană durabilă.
- **Identificarea părților interesate:** identificarea părților interesate implică recunoașterea persoanelor sau grupurilor care pot influența sau vor fi afectate de proiect. Înțelegerea nevoilor și așteptărilor lor este esențială pentru succesul proiectului.
- **Categorii de părți interesate:**
 - ✓ **Principalele părți interesate:** afectate direct de proiect (de exemplu, echipa de proiect, utilizatorii finali).
 - ✓ **Părți interesate secundare:** afectate indirect (de exemplu, organisme de reglementare, furnizori).
 - ✓ **Părți interesate externe:** în afara organizației (de exemplu, ONG-uri, mass-media).
- **Instrumente digitale:** utilizarea instrumentelor digitale de cartografiere a părților interesate, cum ar fi matricea de analiză a părților interesate, contribuie la identificarea și clasificarea eficientă a părților interesate.
- **Definiția domeniului de aplicare:** domeniul de aplicare al proiectului definește limitele acestuia, clarificând ceea ce va include și exclude proiectul:
 - ✓ **Incluziuni:** rezultate sau rezultate specifice pe care proiectul își propune să le obțină.
 - ✓ **Excluderi:** activități sau rezultate care nu sunt acoperite de proiect.
 - ✓ **Instrumente digitale:** instrumentele de cartografiere mentală, cum ar fi XMind sau Miro, pot ajuta la cartografierea vizuală a domeniului de aplicare al proiectului.
- **Formularea unei carte de proiect:** o carte a proiectului este un document fundamental care prezintă scopul, obiectivele, părțile interesate, calendarul și bugetul proiectului. Acesta oferă claritate și autorizează managerul de proiect să continue execuția proiectului.
- **Elemente-cheie:** titlul proiectului, scopul, obiectivele, domeniul de aplicare, etapele, bugetul indicativ, riscurile proiectului, părțile interesate, cerințele de aprobare; informații privind managerul de proiect și sponsorul, cronologie preliminară.
- **Șabloane digitale:** șabloane charter de proiect în Microsoft Word, Excel sau software specializat de management de proiect simplifică procesul de creare.

3. Planificarea proiectului (10 minute)

- **Metodologii pentru stabilirea obiectivelor:** stabilirea unor obiective clare și realiste asigură că echipa de proiect înțelege ce trebuie realizat. Utilizarea metodologiei SMART ajută la definirea unor obiective specifice, măsurabile, realizabile, relevante și legate de timp.
 - ✓ **Exemplu:** „Creșterea accesului la serviciile de asistență medicală primară cu 20 % în zonele rurale în termen de doi ani.”
- **Elaborarea planurilor de proiect:** un plan de proiect cuprinzător acoperă domeniul de aplicare, calendarul, resursele și bugetul necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului.

- **Domeniul de aplicare:** structura detaliată de defalcare a muncii (WBS) cu dependențe de sarcini:
 - ✓ **Cronologie:** program de proiect cu repere critice folosind diagrame Gantt.
 - ✓ **Resurse:** lista resurselor umane și materiale necesare.
 - ✓ **Întocmirea bugetului:** estimări ale costurilor cu o rezervă pentru situații neprevăzute.
 - ✓ **Instrumente digitale:** software-ul de management de proiect, cum ar fi MS Project, Asana sau Monday.com poate facilita planificarea detaliată.
- **Asigurarea aprobărilor esențiale pentru obținerea aprobărilor asigură alinierea proiectului la obiectivele strategice și respectarea cerințelor de reglementare:**
 - ✓ **Aprobări interne:** sponsorul proiectului, comitetul director.
 - ✓ **Aprobări externe:** autoritățile de reglementare, agențiile de finanțare, părțile interesate.
 - ✓ **Instrumente pentru fluxul de lucru digital:** instrumente precum monday.com automatizează fluxurile de lucru pentru aprobare, reducând întârzierile.

4. Sesiune de întrebări și răspunsuri (5 minute)

- **Abordarea întrebărilor participanților:** participanții pot pune întrebări despre proiect inițierea și planificarea, cum ar fi identificarea părților interesate sau obținerea aprobărilor de proiect.
- **Furnizarea de clarificări:** lectorul oferă exemple specifice și suplimentare explicații pentru clarificarea conceptelor discutate în timpul prelegerii.

Matricea de analiză a părților interesate

Părțile interesate	Interes/impact	Nivel de Influență	Suport/Opoziție	Strategie
Proiect Sponsor	*succesul proiectului *alinierea la obiectivele strategice	înalță	sprijin puternic	*menținerea unei comunicări regulate *implicarea în procesul decizional major
Proiect Manager	*finalizarea în timp util și cu succes a proiectului	înalță	sprijin puternic	*actualizări zilnice și reuniuni *împuternicire cu autoritatea decizională
Echipa de proiect	*roluri și responsabilități clare *succesul proiectului	mediu	mixtă	*întâlniri de echipă *oferă instruire și sprijin
Utilizatorii finali	*servicii/produse îmbunătățite *impact asupra operațiunilor zilnice	mediu	suport	*sesiuni de feedback *sondaje
Locală Guvernul	*conformitatea cu reglementările *servicii publice îmbunătățite	înalță	mixtă	*informări formale *consultări

Agencia de finantare	*utilizarea adecvată a fondurilor *sustenabilitatea proiectului	înaltă	sprijin puternic	*rapoarte privind progresele înregistrate *asigurarea conformității cu orientările de finanțare
ONG-uri	*transparența și responsabilitatea * impactul social	mediu	mixtă	*consultări publice * invitați în calitate de consilieri de proiect
Furnizori	*clauze contractuale clare *plăți la timp	mediu	suport	*contracte clare *cicluri de plată regulate
Presa	*povești de interes public *transparență	scăzut	mixtă	*comunicate de presă *informări privind mass-media
Publicul general	*servicii/produse îmbunătățite *transparență	scăzut	mixtă	*consultări publice *canale de feedback

Componente cheie explicate:

- **Părțile interesate:** numele sau categoria părților interesate.
- **Dobândă/impact:** interesele părților interesate și modul în care proiectul le va afecta.
- **Nivelul de influență:** puterea pe care o are părțile interesate asupra rezultatelor proiectului (ridicat, mediu, scăzut).
- **Suport/opoziție:** poziția părților interesate față de proiect (sprijin puternic, mixt, opoziție).
- **Strategia de implicare:** abordarea gestionării eficiente a relațiilor cu părțile interesate.

Note de utilizare:

- **Personalizarea matricei:** adaptarea matricei la contextul specific al proiectului prin identificarea părților interesate relevante și a caracteristicilor acestora.
- **Actualizarea analizei:** actualizarea periodică a matricei, pe măsură ce proiectul progresează și dinamica părților interesate se schimbă.
- **Strategii de implicare:** adaptarea strategiilor de implicare la nevoile și influența fiecărei părți interesate pentru a asigura o comunicare eficientă a proiectelor.

Material didactic:

- Diapozitive PowerPoint care evidențiază concepte cheie, metodologii și exemple relevante pentru contextul moldovenesc,
- fișe cu rezumate ale punctelor principale, liste de verificare pentru inițierea proiectului și planificare și șabloane pentru cartele proiectului.

Cunoștințe post-lectură:

Participanții ar trebui să înțeleagă pașii fundamentali în inițierea și planificarea proiectului, să recunoască importanța planificării detaliate și să fie conștienți de documentele și aprobările esențiale necesare în această etapă.

Training: Atelier interactiv privind inițierea și planificarea proiectului (60 de minute)

Scopul instruirii este de a aplica concepte din prelegere într-un cadru practic, folosind metode

interactive pentru a aprofunda înțelegerea și abilitățile în inițierea și planificarea proiectului. Aceasta implică activități practice cu scenarii din viața reală, subliniind crearea de carte de proiect, stabilirea obiectivelor și planificarea în contextul APL din Republica Moldova.

Material didactic:

- broșură atelier cu instrucțiuni, șabloane și studii de caz,
- acces la software de management de proiect sau instrumente de planificare pentru exerciții practice.

Structura atelierului interactiv:

1. **Activitatea grupului privind dezvoltarea charter a proiectului (20 de minute)**
 - a) **Modele de carte ale proiectului:** participanții lucrează în grupuri pentru a elabora o carte a proiectului pentru un proiect ipotetic de APL utilizând șabloane furnizate. Modelele sunt cuprinzătoare și includ orientări pentru a ajuta echipele să definească:
 - **Titlu proiectului:** un titlu concis care descrie clar scopul proiectului.
 - **Scop și obiective:** obiective specifice și măsurabile care se aliniază la nivel local prioritățile de dezvoltare.
 - **Domeniul de aplicare:** includeri detaliate și excluderi ale rezultatelor proiectului.
 - **Cronologie și repere:** program de proiect la nivel înalt cu repere cheie.
 - **Riscuri și părți interesate:** identificarea riscurilor majore și a principalelor părți interesate.
 - **Buget orientativ:** estimări aproximative ale costurilor totale ale proiectului.
 - b) **Instrumente de colaborare digitală:** echipele folosesc platforme de colaborare online precum Miro sau Google Works pace pentru a crea idei și a împărtăși idei. Printre sarcini se numără:
 - crearea cartei pentru a stabili obiectivele proiectului;
 - utilizarea tabelor digitale pentru a cartografia vizual domeniul de aplicare al proiectului,
 - pregătirea unui proiect de carte utilizând modele de documente comune.
 - c) **Roluri și responsabilități de grup:** fiecărui membru al echipei i se atribuie un rol specific pentru a simula scenarii de management de proiect din lumea reală, cum ar fi:
 - **manager de proiect:** conduce echipa în dezvoltarea charter,
 - **specialist în implicarea părților interesate:** identifică și clasifică părțile interesate,
 - **analist de risc:** evaluează și prioritizează riscurile proiectului.
2. **Exerciții de planificare (20 de minute)**
 - a) **Instrumente de stabilire și planificare a obiectivelor:** grupurile folosesc software de management de proiect, cum ar fi MS Project, Asana sau Monday.com pentru a crea un plan de proiect detaliat. Acest plan se referă la:
 - **Domeniul de aplicare:** o structură detaliată de defalcare a activității (WBS) care prezintă rezultatele și sub-sarcinile.
 - **Cronologie:** o diagramă Gantt cu repere critice și dependențe de sarcini.
 - **Resurse:** identificarea și alocarea resurselor umane și materiale.
 - **Buget:** costurile estimate ale proiectului, inclusiv rezervele pentru situații neprevăzute.
 - b) **Crearea cronologiei digitale:** echipele folosesc software-ul de management de proiect pentru a vizualiza dinamic cronologiile proiectului prin diagramele Gantt. Printre sarcini se numără:
 - definirea dependențelor de sarcini și stabilirea termenelor;
 - atribuirea membrilor echipei unor sarcini specifice;

- asigurarea alinierii între calendarul proiectului și etapele din carte.
- c) **Planificarea resurselor și a bugetului:** echipele folosesc caracteristici software pentru:
- alocarea eficientă a resurselor pe baza disponibilității și a competențelor;
 - să estimeze costurile pentru fiecare livrabil și să stabilească rezerve pentru situații neprevăzute;
 - a genera rapoarte bugetare automate și analizați utilizarea resurselor.
3. **Procesul de implicare și aprobare a părților interesate (10 minute)**
- a) **Simularea discuțiilor părților interesate: participanții simulează părțile interesate la discuții pentru obținerea aprobărilor de proiect. Fiecare grupă joacă de rol:**
- **aprobări interne:** prezentarea sponsorului proiectului și a comitetului director pentru confirmarea bugetului;
 - **aprobări externe:** implicarea autorităților de reglementare și a agențiilor de finanțare pentru conformitate și finanțare;
 - **implicarea părților interesate:** abordarea preocupărilor exprimate de părțile interesate primare și secundare.
- b) **Instrumente de feedback digital:** platforme precum Mentimeter și Slido colectează feedback din partea părților interesate în timp real, ajutând participanții:
- să înțeleagă preocupările părților interesate și să adapteze planurile de proiect în consecință;
 - să prioritizeze aspectelor în funcție de nivelul de influență al părților interesate;
 - să perfecționeze strategiile de comunicare pentru viitoarele reuniuni ale părților interesate.
4. **Discuție (10 minute)**
- a) **Partajarea rezultatelor grupului:** fiecare grup își prezintă rezultatele, evidențiind provocările și succesele întâmpinate în timpul activităților atelierului. Printre punctele de discuție specifice se numără:
- eficacitatea cartei și a planului lor de proiect în ceea ce privește atingerea obiectivelor proiectului;
 - provocările cu care se confruntă în timpul simulărilor privind implicarea și aprobarea părților interesate;
 - lecții învățate în ceea ce privește planificarea resurselor și a bugetului.
- b) **Consolidarea punctelor de învățare:** facilitatorul sintetizează principalele puncte de învățare și oferă informații practice, cum ar fi:
- **inițierea proiectului:** cum să structurați o carte cuprinzătoare a proiectului;
 - **planificarea proiectului:** cele mai bune practici în gestionarea resurselor, a calendarului și a bugetului;
 - **implicarea părților interesate:** strategii de gestionare a diverselor interese ale părților interesate;
 - **procesul de aprobare:** sfaturi pentru eficientizarea fluxurilor de lucru interne și externe de aprobare.

Detalii atelier interactiv:

- **obiectiv:** simularea etapelor inițiale ale gestionării proiectelor într-un mod practic și antrenant, încurajând colaborarea în materie de soluționare a problemelor și de luare a deciziilor;
- **materiale pentru participanți:** studii de caz care reflectă proiecte de guvernare locală, modele

pentru cartele și planurile proiectelor, orientări pentru colaborarea cu părțile interesate.

Cunoștințe post-formare:

După finalizarea formării, participanții ar trebui să fie competenți la inițierea și planificarea proiectelor, inclusiv la elaborarea de carte de proiecte, la colaborarea cu părțile interesate și la elaborarea unor planuri de proiect cuprinzătoare. De asemenea, acestea ar trebui să poată naviga în mod eficient prin procesul de aprobare. Concentrându-se pe abilități și cunoștințe practice, relevante pentru context, această prelegere și formare își propune să îmbunătățească în mod semnificativ capacitățile de management de proiect ale APL-urilor din Moldova, sprijinind în mod direct obiectivele de dezvoltare și integrare ale țării.

Șablonul de cartă al proiectului este prezentat într-un format de tabel, care poate fi deosebit de util în scopuri de formare și aplicații practice.

Secțiunea	Descriere
1. Titlul proiectului	Un titlu concis care descrie în mod clar proiectul.
2. Scopul proiectului sau justificarea	Explicați motivul proiectului și beneficiile preconizate ale acestuia, aliniindu-se la obiectivele de dezvoltare locală și la eforturile de integrare în UE, dacă este cazul.
3. Obiective	Obiective specifice, măsurabile, realizabile, relevante, legate de timp (SMART) pe care proiectul își propune să le îndeplinească.
4. Descrierea domeniului de aplicare	O scurtă descriere a ceea ce este inclus în proiect și a ceea ce nu este (excluseri).
5. Cerințe orientative ale proiectului	Cerințele majore pe care proiectul trebuie să le îndeplinească pentru a fi considerate reușite, inclusiv orice cerințe de reglementare sau de conformitate.
6. Repere	Principalele etape ale proiectului și datele preconizate de finalizare a acestora.
7. Bugetul Indicată	O estimare a bugetului general al proiectului, inclusiv componentele majore ale costurilor.
8. Riscuri de proiect	Identificarea inițială a riscurilor potențiale pentru succesul proiectului, cu o scurtă evaluare a impactului și probabilității acestora
9. Lista părților interesate	O listă a părților interesate ale proiectului, inclusiv membri ai echipei, oficiali guvernamentali, lideri ai comunității și orice alte partide relevante, precum și rolurile și responsabilitățile acestora.
10. Cerințe de aprobare a proiectului	Criteriile pentru succesul proiectului și aprobările specifice necesare, inclusiv orice aprobări necesare din partea organismelor UE sau a autorităților guvernamentale locale.
11. Manager de proiect	Numele și datele de contact ale managerului de proiect, împreună cu o scurtă descriere a autorității și responsabilităților acestuia.

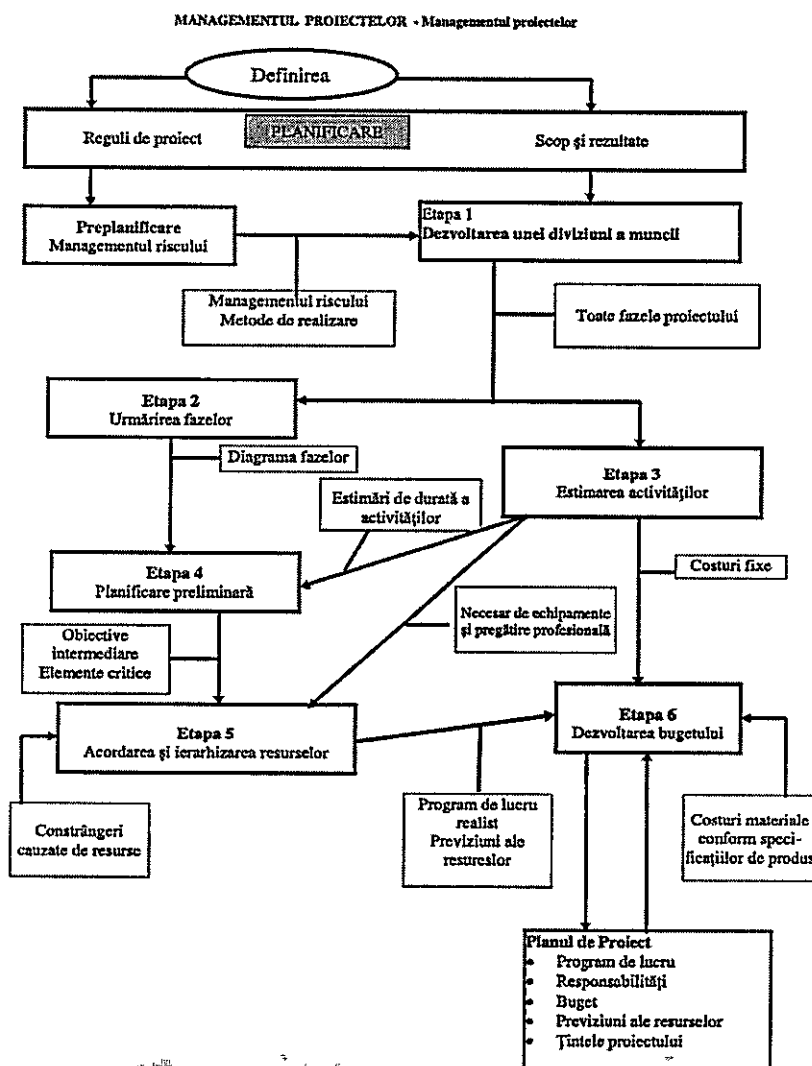
12. Sponsorul proiectului	Numele și informațiile de contact ale sponsorului proiectului care are autoritatea și responsabilitatea finală pentru proiect.
13. Secțiunea de semnătură	Spațiu pentru semnăturile sponsorului proiectului, ale managerului de proiect și ale principalelor părți interesate pentru a semna acordul cu carta proiectului.

Note de utilizare:

- Personalizare: adaptați acest șablon pentru a se potrivi contextului și nevoilor specifice ale fiecărui proiect. Să ia în considerare amploarea, complexitatea și cerințele specifice ale mediului de reglementare local și al UE.
- Document dinamic: Carta proiectului ar trebui actualizată pe măsură ce devin disponibile informații noi sau pe măsură ce circumstanțele proiectului se schimbă.
- Comunicarea părților interesate: utilizați carta proiectului pentru a se asigura că toate părțile interesate au o înțelegere comună a domeniului de aplicare, a obiectivelor și a așteptărilor proiectului.

Acest format de tabel organizează în mod clar informațiile și poate fi ușor adaptat în șabloane de documente, foi de calcul sau software de management de proiect pentru aplicații practice în timpul sesiunii de formare.

➤ Șablon: planificarea unui proiect



➤ Șablon de propunere de proiect

PROPUNEREA DE PROIECT	
Problema (max. o pagină)	<i>Descrieți problema care va fi soluționată cu ajutorul proiectului propus de Dvs., relevanța și importanța sa pentru comunitate, relevanța în raport cu obiectivele programului. Descrieți situația actuală, oferind după caz date statistice curente la nivel de localitate.</i> <i>Paragraf 1:</i> <i>Introducere context general:</i> <i>Declarația problemei:</i> <i>Paragraf 2: Cauza:</i> <i>Argument:</i> <i>Paragraf 3: Cauza 2:</i> <i>Argument:</i> <i>Paragraf 4: Cauza 3:</i> <i>Argument:</i>

III. Partea C. Prezentare generală a implementării și controlului proiectului

Metode de predare: 40' prelegere + 50' formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
14:30-15:10	Prelegere 40"
15:10-16:00	Formare 50"

Prelegere: Prezentare generală a implementării și controlului proiectului (40 de minute)

Scopul prelegerii: înțelegerea fazei de execuție a ciclului de management al proiectului, evidențierea instrumentelor și tehnicilor pentru gestionarea eficientă a resurselor proiectului, asigurarea faptului că activitățile proiectului sunt executate conform planificării și menținerea programelor de proiect. Discuții privind mecanismele de control pentru monitorizarea progreselor proiectelor, efectuarea ajustărilor necesare și asigurarea îndeplinirii obiectivelor proiectului în limitele definite.

Conținut și structură:

1. **Introducere în implementarea proiectului (5 minute)**
 - a) **Prezentare generală a etapei de execuție:** faza de execuție este a treia etapă a ciclului de management al proiectului, după inițiere și planificare. Aceasta implică punerea în aplicare a planului de proiect pentru a atinge scopurile și obiectivele definite. Activitățile includ alocarea resurselor, gestionarea sarcinilor, monitorizarea progreselor și asigurarea respectării termenelor și bugetelor.
 - b) **Importanța execuției:** execuția eficientă este esențială, deoarece are un impact direct asupra succesului proiectului. Chiar și cele mai bine planificate proiecte pot eșua fără o execuție adecvată din cauza provocărilor neprevăzute, a comunicării deficitare sau a gestionării

inadecvate a resurselor.

c) **Provocări în ceea ce privește execuția:** printre provocările comune se numără:

- **limitări ale resurselor:** resursele insuficiente conduc la întârzieri și la probleme de calitate;
- **modificări ale domeniului de aplicare:** modificările necontrolate sporesc domeniul de aplicare al proiectului și complexitate;
- **defalcări în materie de comunicare:** slaba comunicare are ca rezultat neconcordanța;
- **gestionarea riscurilor:** riscurile nerezolvate pot deraia progresul proiectului.

d) **Instrumente digitale pentru gestionarea punerii în aplicare:** instrumentele moderne de gestionare a proiectelor facilitează implementarea eficientă prin furnizarea de:

- **planificarea resurselor:** alocarea resurselor și urmărirea utilizării acestora;
- **gestionarea sarcinilor:** prioritizarea sarcinilor și atribuirea responsabilităților;
- **platforme de comunicare:** îmbunătățirea colaborării între membrii echipei,
- **urmărirea progreselor:** monitorizarea indicatorilor-cheie de performanță și a obiectivelor de etapă.

2. Gestionarea resurselor proiectului (10 minute)

a) **Tehnici de alocare eficientă a resurselor:** gestionarea resurselor implică identificarea și alocarea resurselor potrivite pentru sarcini. Printre tehnicile cheie se numără:

- **nivelarea resurselor:** ajustarea datelor de început și de terminare în funcție de disponibilitatea resurselor;
- **netezirea resurselor:** asigurarea repartizării echitabile a resurselor în timp;
- **managementul proiectelor cu lanț critic (CCPM):** identificarea sarcinilor critice și protejarea acestora.

a) **Instrumente pentru urmărirea utilizării resurselor:** urmărirea utilizării resurselor ajută la evitarea alocării excesive și a subutilizării. Instrumente precum MS Project, Asana și Jira oferă caracteristici pentru:

- **calendare de resurse:** vizualizarea disponibilității resurselor;
- **vizualizări ale volumului de lucru:** monitorizarea volumului de lucru individual și realocarea sarcinilor în funcție de necesități;
- **planificarea capacităților:** previzionează nevoile viitoare de resurse pe baza datelor istorice.

b) **Strategii de optimizare a resurselor:** optimizarea resurselor pentru a spori productivitatea și a reduce costurile:

- **formare încrucișată:** permite membrilor echipei să îndeplinească mai multe roluri;
- **externalizare:** se delegă sarcini care nu sunt esențiale către furnizori externi;
- **automatizarea:** utilizați software-ul pentru sarcini repetitive sau cu valoare scăzută.

c) **Exemplu:** într-un proiect APL din Moldova care vizează îmbunătățirea infrastructurii de gestionare a deșeurilor, optimizarea resurselor a implicat formarea încrucișată a lucrătorilor municipali în procesele de sortare și reciclare a deșeurilor, reducerea dependenței de contractanții externi.

3. Execuția activităților de proiect (25 minute)

a) **Metode de asigurare a desfășurării activităților proiectului conform planificării:** executarea activităților proiectului în conformitate cu planul necesită respectarea strictă a programelor, a standardelor de calitate și a bugetelor.

- **structura de defalcare a activității (WBS):** împărțirea sarcinilor în unități gestionabile;

- **Diagramă Gantt:** vizualizarea dependențelor de sarcini și a progreselor înregistrate în timp;
 - **Kanban Board:** prioritizarea sarcinilor în funcție de urgența și disponibilitatea resurselor.
- b) **Tehnici de gestionare a timpului:** gestionarea eficientă a timpului asigură finalizarea în timp util a proiectului:
- **metoda căii critice (CPM):** să identifice cea mai lungă cale a sarcinilor și să se concentreze asupra finalizării acestora;
 - **Analiza PERT:** estimarea duratei sarcinilor utilizând scenarii optimiste, pesimiste și cel mai probabil;
 - **Time-boxing:** se alocă perioade de timp fixe pentru finalizarea activității.
- c) **Prioritizarea sarcinilor:** prioritizarea sarcinilor pentru a se asigura că activitățile critice primesc atenție:
- **metoda Moscovei:** să clasifice sarcinile în categorii must-have, should-have, could-have și will't-have,
 - **Matricea Eisenhower:** să facă distincția între sarcinile urgente/importante și cele care nu sunt urgente/neimportante;
 - **instrumente digitale:** Trello, Asana și Jira sprijină prioritizarea prin etichete și filtre personalizabile.
- d) **Controlul calității în timpul execuției:** menținerea calității implică:
- **respectarea standardelor:** să se asigure că activitățile respectă standardele predefinite;
 - **încercări și inspecții:** efectuează controale periodice ale calității;
 - **acțiuni corective:** identificarea defectelor și punerea în aplicare a măsurilor corective.
- e) **Exemplu din lumea reală:** în cadrul proiectului de modernizare a transporturilor din Chișinău, prioritizarea sarcinilor critice (cum ar fi obținerea aprobărilor guvernamentale) și verificările periodice ale calității au contribuit la menținerea calendarului și standardelor proiectului.
4. **Mecanisme de monitorizare și control (5 minute)**
- a) **Prezentare generală a sistemelor de urmărire a progresului proiectului:** urmărirea progreselor este esențială pentru identificarea timpurie a abaterilor. Printre sistemele-cheie se numără:
- **gestionarea valorii obținute (EVM):** integrarea costurilor și a performanței programului;
 - **indicatori-cheie de performanță (ICP):** urmăriți indicatori specifici, cum ar fi varianța bugetului sau utilizarea resurselor;
 - **rapoarte privind progresele înregistrate:** să furnizeze părților interesate actualizări periodice.
- b) **Identificarea variațiilor față de plan:** detectați variațiile utilizând:
- **comparații de bază:** compararea progreselor reale în raport cu valorile de referință planificate;
 - **analiza varianței:** măsurarea diferențelor dintre performanța planificată și cea reală.
- c) **Mecanisme de efectuare a ajustărilor:** ajustările asigură faptul că proiectele rămân pe drumul cel bun:
- **modificarea panoului de control (CCB):** evaluarea și aprobarea/dezaprobară modificărilor;

- **acțiuni corective:** abordarea problemelor identificate (de exemplu, realocarea resurselor),
 - **instrumente digitale:** luni.com, Jira și MS Project oferă alerte automate pentru variații.
- d) **Exemplu din lumea reală:** într-un proiect de dezvoltare a infrastructurii rurale, utilizarea monday.com pentru monitorizare a permis managerilor de proiect să identifice rapid și să abordeze depășirile de costuri prin realocarea resurselor și negocierea cu furnizorii.

5. Sesiune de întrebări și răspunsuri (5 minute)

- **Abordarea întrebărilor participanților:** participanții pot pune întrebări despre management resurse, executarea sarcinilor proiectului sau controlul progresului proiectului.
- **Furnizarea de clarificări:** lectorul oferă explicații suplimentare și practice exemple de clarificare a conceptelor discutate, cum ar fi modul de utilizare a instrumentelor digitale specifice pentru optimizarea resurselor sau urmărirea varianței.

Material didactic:

- Diapozitive PowerPoint care detaliază conceptele cheie, metodologiile și instrumentele practice pentru implementarea și controlul proiectului;
- fișe de prezentare, inclusiv liste de verificare pentru monitorizarea progreselor proiectelor, exemple de calendare ale proiectelor și modele de raportare;
- studii de caz axate pe implementarea și controlul cu succes al proiectelor în contextul Republicii Moldova, în special în proiectele administrației publice locale.

Cunoștințe post-lectură:

Participanții vor înțelege aspectele critice ale executării și controlului proiectelor, inclusiv aplicarea unor instrumente și tehnici specifice pentru gestionarea resurselor, monitorizarea progresului și asigurarea succesului proiectului în limitele constrângerilor.

Training: Atelier interactiv privind implementarea și controlul proiectului (50 de minute)

Scopul instruirii este de a implica participanții în exerciții practice care aplică principiile execuției și controlului proiectului. Instruirea se va concentra pe utilizarea instrumentelor și tehnicilor de gestionare a resurselor, asigurarea faptului că activitățile sunt executate conform planificării și aplicarea mecanismelor de control pentru a menține proiectele pe drumul cel bun.

Material didactic:

- scenarii interactive și scenarii de rol bazate pe proiecte din viața reală în contextul APL din Moldova,
- instrumente digitale de gestionare a proiectelor și software pentru practică practică cu programarea proiectelor, alocarea resurselor și monitorizarea;
- foi de lucru și șabloane pentru documentele de control al proiectului, cum ar fi rapoartele intermediare și analizele de variație.

Structura atelierului interactiv:

1. Exercițiu de gestionare a resurselor (15 minute)

- a) **Planificarea alocării resurselor:** participanții utilizează un studiu de caz care implică un proiect ipotetic de APL pentru a planifica alocarea resurselor, utilizând un șablon furnizat. Printre sarcini se numără:
 - enumerarea tuturor resurselor necesare (umane, materiale, financiare),
 - estimarea cantităților de resurse și atribuirea acestora unor sarcini specifice;

- programarea utilizării resurselor pentru a evita supra alocarea.
- b) **Instrumente digitale pentru alocarea resurselor:** participanții utilizează instrumente digitale, cum ar fi MS Project sau Monday.com pentru:
- crearea calendarelor de resurse și vizualizați disponibilitatea;
 - alocarea resurselor pentru activități utilizând funcționalitatea drag-and-drop;
 - monitorizarea volumului de lucru al resurselor și efectuarea ajustărilor;
- c) **Strategii de optimizare:** aplicați strategii de optimizare a resurselor, cum ar fi nivelarea resurselor și instruirea încrucișată pentru a maximiza eficiența.
- d) **Exemplu din lumea reală:** un proiect care vizează modernizarea transportului public în Chișinău a utilizat formarea încrucișată pentru a optimiza utilizarea personalului municipal, în timp ce vizualizarea volumului de muncă al MS Project a contribuit la identificarea și abordarea supra alocării.
2. **Activități de planificare și gestionare a sarcinilor (10 minute)**
- a) **Elaborarea unui program de proiect:** lucrând în grupuri, participanții elaborează un program de proiect folosind software-ul de management de proiect. Printre sarcini se numără:
- crearea unei structuri de defalcare a muncii (WBS);
 - definirea dependențelor de sarcini și a căilor critice;
 - alocarea resurselor pentru sarcini.
- b) **Identificarea sarcinilor și a etapelor critice:** grupurile identifică sarcinile și etapele critice utilizând:
- Diagrame Gantt pentru a vizualiza cronologia proiectului,
 - Kanban consiliază să prioritizeze sarcinile bazate pe urgență și importanță.
- c) **Crearea cronologiei digitale:** participanții utilizează caracteristici software pentru:
- construirea diagramei Gantt și efectuarea ajustărilor după cum este necesar;
 - atribuirea membrilor echipei sarcini și urmărirea progresul acestora;
 - generarea rapoartelor de progres automatizate și tablouri de bord.
- d) **Exemplu:** într-un proiect de infrastructură rurală din Republica Moldova, utilizarea dependențelor de sarcină ale Asanei și a punctelor de vedere ale volumului de muncă a contribuit la identificarea căilor critice și la realocarea resurselor pentru a îndeplini obiectivele-cheie.
3. **Joc de rol – monitorizarea și controlul proiectelor (15 minute)**
- a) **Simularea monitorizării proiectelor:** participanții se înscriu într-un exercițiu de joc de rol care simulează monitorizarea progresului proiectului și reacționează la abaterile de la plan. Rolurile includ:
- **manager de proiect:** supraveghează monitorizarea progreselor și analiza varianței;
 - **manager de resurse:** asigură utilizarea optimă a resurselor,
 - **gestionar de risc:** identifică și atenuază riscurile emergente.
- b) **Răspunsul la abateri:** participanții simulează răspunsul la variații și riscuri prin:
- ajustarea alocării resurselor pentru a aborda suprautilizarea sau subutilizarea;

- prioritizarea sarcinilor și prelungirea termenelor pentru sarcinile critice;
 - propunerea de măsuri corective pentru a reduce la minimum impactul asupra calendarului și a costurilor.
- c) **Instrumente de feedback digital:** platforme precum Mentimeter sau Slido colectează feedback de la părțile interesate simulate în timp real, permițând participanților:
- prioritizarea preocupărilor părților interesate;
 - adaptarea strategiilor de comunicare și corectare.
- d) **Exemplu din lumea reală:** într-un proiect de gestionare a deșeurilor din Chișinău, rapoartele periodice de progres și feedback-ul părților interesate prin intermediul Slido au permis echipei de proiect să abordeze în mod eficient preocupările comunității cu privire la segregarea deșeurilor.

4. Discuții de grup și feedback (10 minute)

- a) **Împărtășirea experiențelor și a provocărilor:** fiecare grup își împărtășește experiența, provocările și succesele întâlnite în timpul exercițiilor. Printre principalele puncte de discuție se numără:
- strategii de alocare și optimizare a resurselor;
 - abordări în ceea ce privește programarea și gestionarea sarcinilor;
 - metode de identificare și răspuns la variații.
- b) **Consolidarea punctelor de învățare:** facilitatorul sintetizează principalele puncte de învățare, subliniind:
- **gestionarea resurselor:** strategii eficiente de alocare, urmărire și optimizare;
 - **executarea sarcinilor:** tehnici de prioritizare și planificare;
 - **monitorizare și control:** analiza varianței, gestionarea riscurilor și acțiunile corective.
- c) **Cele mai bune practici de punere în aplicare și control:** colectarea de feedback cu privire la cele mai bune practici, cum ar fi:
- **monitorizare continuă:** să revizuiască periodic progresele înregistrate și să adapteze planurile;
 - **implicarea părților interesate:** menținerea canalelor de comunicare deschise;
 - **agilitate:** flexibilitate și adaptare pentru ajustarea strategiilor de execuție.

Detalii atelier interactiv:

- **obiectiv:** simularea fazelor de execuție și control ale unui proiect, punând accentul pe gestionarea resurselor, executarea sarcinilor și aplicarea măsurilor de control;
- **materiale pentru liderul atelierului:** orientări pentru facilitarea exercițiilor, soluții la studiile de caz și formulare de feedback pentru evaluarea implicării și învățării participanților.

Cunoștințe post-formare:

La finalizarea trainingului, participanții vor avea experiență practică în gestionarea resurselor, executarea activităților proiectului în conformitate cu planul și aplicarea mecanismelor de control pentru ajustarea execuției proiectului, după cum este necesar. Ei vor înțelege, de asemenea, importanța monitorizării continue și capacitatea de a se adapta pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor proiectului.

➤ Șablon de planificare a resurselor

Activitate	Subactivitate	Resurse umane	Resurse informaționale	Resurse materiale		Resurse financiare	Resurse de timp
				Consumabile	Logistice		
A1	sA 1.1						
	sA 1.2						
	sA 1.3						
A2	sA 2.1						
	sA 2.2						
	sA 2.3						
	sA 2.4						

➤ Șablon de Work Break Down Structure (WBS)

Nivelul 1	Nivelul 2	Nivelul 3	Sarcini
Obiectivul 1	Activitatea 1.1	Sub-activitatea 1.1.1	
		Sub-activitatea 1.1.2	
		Sub-activitatea 1.1.3	
	Activitatea 1.2	Sub-activitatea 1.2.1	
		Sub-activitatea 1.2.2	
		Sub-activitatea 1.2.3	
Obiectivul 2	Activitatea 2.1	Sub-activitatea 2.1.1	
		Sub-activitatea 2.1.2	
		Sub-activitatea 2.1.3	
	Activitatea 2.2	Sub-activitatea 2.2.1	
		Sub-activitatea 2.2.2	

		Sub-activitatea 2.2.3	
Obiectivul 3	Activitatea 3.1	Sub-activitatea 3.1.1	
		Sub-activitatea 3.1.2	
		Sub-activitatea 3.1.3	
	Activitatea 3.2	Sub-activitatea 3.2.1	
		Sub-activitatea 3.2.2	
		Sub-activitatea 3.2.3	

Studiu de caz:

Elaborați Diagrama Gantt în baza tabelului de mai jos, care include activități planificate pentru proiectul de construire a unui spital.

Activitate	Descriere	Depinde de	Durată (săpt.)
A	Alegerea personalului administrativ și medical.		12
B	Alegerea locației și sondarea terenului.		9
C	Alegerea echipamentului.	A	10
D	Întocmirea planurilor și a schițelor pentru noua construcție	B	10
E	Instalarea serviciilor publice în locația respectivă.	B	24
F	Intervievarea potențialilor angajați și ocuparea posturilor de asistență, mentenanță și pază.	A	10
G	Achiziționarea și luarea în primire a echipamentului.	C	35
H	Construirea spitalului	D	40
I	Dezvoltarea unui sistem de informații	A	15
J	Instalarea echipamentului	E, G, H	4
K	Pregătirea personalului de asistență	F, I, J	9

1 luna = 4 săptămâni

Activitate	Luna																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A																				
B																				
C																				
D																				
E																				

F																				
G																				
H																				
I																				
J																				
K																				

➤ Șablon de Matricea Cadrului Logic

DESCRIEREA PROIECTULUI	INDICATORI :	SURSE DE VERIFICARE	IPOTEZE
SCOP/ OBIECTIVUL GENERAL			
OBIECTIVE SPECIFICE			
REZULTATE			
ACTIVITĂȚI	RESURSE:		
			PRECONDIȚII

Modulul 3: Gestiune financiară

Partea A: Prezentare generală a instrumentelor de finanțare ale UE pentru administrația publică locală din Moldova;

Partea B: Instrumente și strategii de bază cu privire la strângerea de fonduri în contextul actual al RM

I. Partea A. Prezentare generală a instrumentelor de finanțare ale UE pentru administrația publică locală din Moldova (90 de minute)

Metode de predare: 90" prelegere

Ore	Diviziunea timpului
10:00-11:30	90" prelegere I

Prelegere: Prezentare generală a instrumentelor de finanțare ale UE pentru administrația publică locală din Moldova (90 de minute)

Scopul prelegerii este de a oferi participanților o înțelegere cuprinzătoare a mecanismelor de finanțare ale Uniunii Europene, în special FEDR+, Fondul de coeziune, FSE+, Fondul pentru o tranziție justă și IPA III. Cursul își propune să clarifice obiectivele strategice, criteriile de eligibilitate și procesele de depunere a cererilor pentru aceste fonduri pe baza unei imagini de ansamblu a mecanismelor de finanțare ale Uniunii Europene, concentrându-se pe Fondul european de dezvoltare regională Plus (FEDR+), Fondul de coeziune, Fondul social european Plus (FSE+), Fondul pentru o tranziție justă (FTJ) și Instrumentul de asistență pentru preaderare III (IPA III). Prelegerea va contextualiza aceste mecanisme pentru APL.

Structura și conținutul:

1. FEDR+ (Fondul european de dezvoltare regională Plus) (15 minute)

a) **Obiective: inovare, sprijin pentru IMM-uri, dezvoltare urbană durabilă:** FEDR+ vizează reducerea disparităților regionale din întreaga Europă prin finanțarea de proiecte în domeniul inovării, al sprijinului pentru IMM-uri și al dezvoltării urbane durabile. Printre obiectivele specifice se numără:

- **inovare:** promovarea cercetării și a inovării tehnologice pentru a spori competitivitatea, a promova colaborarea dintre instituțiile de cercetare și sectorul privat, a finanța centrele de transfer de tehnologie și a dezvolta clustere de inovare;
- **Sprijin pentru IMM-uri:** îmbunătățirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri), acordarea de granturi pentru extinderea pieței, transformarea digitală și consolidarea capacităților;
- **dezvoltarea urbană durabilă:** promovarea orașelor mai ecologice, sprijinirea strategiilor integrate de dezvoltare urbană, inclusiv mobilitatea ecologică, eficiența energetică și infrastructura urbană rezilientă.

b) **Tipuri de proiecte și regiuni eligibile:** FEDR+ vizează regiunile defavorizate din întreaga Europă, inclusiv Moldova, prin parteneriate de vecinătate.

Printre proiectele eligibile se numără:

- **Proiecte de inovare:**
 - ✓ **exemplu:** un centru de inovare care sprijină întreprinderile nou-înființate din Chișinău prin furnizarea de spații de co-working, programe de mentorat și finanțare inițială;
 - ✓ **exemplu:** un centru de cercetare și dezvoltare axat pe inovarea în domeniul agriculturii, care leagă instituțiile de cercetare cu IMM-urile agricole.
- **Proiecte de sprijin pentru IMM-uri:**
 - ✓ **exemplu:** servicii de promovare a exportului pentru producătorii de vin din

- ✓ Moldova, ajutându-i să intre pe noi piețe europene;
- ✓ **exemplu:** granturi și servicii de consultanță pentru IMM-urile rurale din Moldova pentru digitalizarea operațiunilor lor de afaceri.
- **Proiecte de dezvoltare urbană durabilă:**
 - ✓ **exemplu:** proiecte de iluminat stradal eficiente din punct de vedere energetic în municipalițiile din Moldova, reducând consumul de energie și costurile;
 - ✓ **exemplu:** proiecte de mobilitate urbană integrată care îmbunătățesc rețelele de transport public și promovează mobilitatea durabilă.
- c) **Provocări și bune practici:** gestionarea proiectelor FEDR+ implică abordarea unor provocări precum:

conformitatea finanțării: asigurarea alinierii tuturor cheltuielilor la orientările UE;
coordonarea între mai multe părți interesate: menținerea alinierii între agențiile guvernamentale, ONG-uri și parteneri privați;
cele mai bune practici: să numească un birou special de gestionare a proiectelor (PMO) care să supravegheze conformitatea; organizarea de reuniuni periodice cu mai multe părți interesate pentru a alinia obiectivele proiectului.

2. Fondul de coeziune (15 minute)

- a) **Accentul pus pe durabilitatea mediului și pe rețelele transeuropene de transport:** Fondul de coeziune sprijină statele membre cu un VNB pe cap de locuitor sub 90 % din media UE. Printre domeniile sale principale de interes se numără:

- **Durabilitatea mediului:** finanțarea proiectelor în domeniul gestionării deșeurilor, al calității apei și al energiei din surse regenerabile;
- **Rețelele transeuropene de transport (TEN-T):** îmbunătățirea rețelelor de transport care conectează regiunile din întreaga Europă.

- b) **Criteriile de eligibilitate și procesul de alocare a fondurilor:** criteriile de eligibilitate pentru Fondul de coeziune includ:

- **statutul de stat membru:** Moldova nu este încă membră a UE, dar țările candidate pot beneficia indirect prin alinierea la politica de coeziune,
- **alinierea proiectului:** proiectele trebuie să se alinieze la strategiile de mediu și de transport naționale și ale UE;
- **procesul de depunere a candidaturilor:**
 - elaborarea unei note de concept de proiect care să evidențieze obiectivele proiectului și alinierea la obiectivele Fondului de coeziune;
 - să prezinte o propunere detaliată de proiect cu studii de fezabilitate și evaluări ale impactului;
 - să obțină aprobări guvernamentale naționale și să se prezinte Comisiei Europene.

- c) **Instrumente digitale pentru conformitate și monitorizare:** utilizarea unor instrumente precum Jira și Confluence ajută:

- **controlul documentelor:** menținerea documentației detaliate pentru piste de audit;
- **urmărirea conformității:** monitorizarea conformității proiectelor cu reglementările UE prin alerte automate;

- **analiza varianței:** identificați abaterile de la liniile de referință ale bugetului și ale calendarului utilizând tablourile de bord pentru vizualizarea datelor.

3. FSE+ (Fondul social european Plus) (15 minute)

a) **Obiective: ocuparea forței de muncă, educația, incluziunea socială și sănătatea:** FSE+ se concentrează pe îmbunătățirea coeziunii sociale prin promovarea ocupării forței de muncă, a educației și a incluziunii sociale, sprijinind în același timp inițiativele în domeniul sănătății. Printre obiectivele-cheie se numără:

- **ocuparea forței de muncă:** reducerea șomajului prin dezvoltarea competențelor și participarea forței de muncă;
- **educație:** îmbunătățirea calității educației și reducerea părăsirii timpurii a școlii;
- **incluziunea socială:** combaterea sărăciei, a excluziunii sociale și a discriminării;
- **sănătate:** îmbunătățirea accesului la serviciile de asistență medicală.

b) **Grupuri țintă și exemple de inițiative finanțate:**

- **șomeri de lungă durată:** oferirea de programe de recalificare și asistență pentru căutarea unui loc de muncă, formare profesională pentru tinerii șomeri din mediul rural din Moldova;
- **tineretul:** finanțarea programelor de educație și formare profesională (EFP), îmbunătățirea infrastructurii școlare și a instrumentelor de educație digitală în zonele defavorizate;
- **comunități marginalizate:** sprijinirea proiectelor de integrare socială, a programelor de microfinanțare pentru comunitățile marginalizate;
- **profesioniști din domeniul sănătății:** furnizarea de formare pentru telemedicină și sănătatea comunității.

c) **Platforme digitale pentru gestionarea proiectelor FSE+:** platforme de management de proiect, cum ar fi Trello și Asana, pot fi utilizate pentru:

- **gestionarea sarcinilor proiectului și a calendarelor:** creați diagrame Gantt și plăci kanban pentru a monitoriza progresul activității,
- **facilitarea colaborării în echipă:** utilizați funcții de chat, partajare de documente și versiuni de fișiere,
- **generarea de rapoarte privind monitorizarea progreselor înregistrate și comunicarea cu părțile interesate:** automatizați crearea rapoartelor de stare și vizualizați progresul prin tablouri de bord.

d) **Provocări și bune practici:** printre provocările legate de gestionarea proiectelor FSE+ se numără:

- **coordonarea între mai multe părți interesate:** alinierea ONG-urilor, a agențiilor guvernamentale și a partenerilor privați;
- **gestionarea riscurilor:** atenuarea riscurilor asociate proiectelor de incluziune socială;
- **cele mai bune practici:**
 - să înființeze un comitet director multi partit care să orienteze direcția proiectului;
 - să efectueze evaluări periodice ale riscurilor și să ajusteze planurile de proiect

în consecință.

4. Fondul pentru o tranziție justă (15 minute)

a) **Sprijinirea regiunilor în tranziția către o economie ecologică:** Fondul pentru o tranziție justă ajută regiunile puternic dependente de tranziția la combustibilii fosili către o economie durabilă și ecologică. Printre obiectivele sale se numără:

- **reducerea emisiilor de carbon:** finanțarea proiectelor în domeniul energiei curate și eficiente din punct de vedere energetic;
- **diversificarea economică:** sprijinirea regiunilor în diversificarea economiilor lor;
- **recalificarea lucrătorilor:** furnizarea de formare pentru lucrătorii din industriile cu emisii ridicate de dioxid de carbon.

b) **Activități eligibile și regiuni beneficiare**

- **Proiecte privind energia curată:**
 - dezvoltarea de centrale eoliene și solare în regiuni dependente de cărbune;
 - finanțarea modernizărilor în materie de eficiență energetică pentru clădirile și infrastructurile publice;
- **Inițiative de diversificare economică:**
 - sprijinirea sectoarelor economice emergente, cum ar fi serviciile digitale și turismul;
 - acordarea de granturi și asistență tehnică pentru proiecte agricole durabile;
- **Programe de recalificare:**
 - să ofere programe de recalificare în domeniul competențelor digitale, al economiei ecologice și al agriculturii durabile;
 - stabilirea de servicii de plasare a forței de muncă pentru lucrătorii recalificați.

c) **Instrumente digitale pentru monitorizarea proiectelor de tranziție:** monitorizarea proiectelor pentru o tranziție justă necesită colectarea și analiza cuprinzătoare a datelor. Instrumente precum Power BI și Table au ajutat:

- **vizualizarea progresului proiectului prin intermediul tablourilor de bord:** integrarea datelor din surse multiple și prezentarea acestora în grafice dinamice,
- **generarea de rapoarte pentru părțile interesate și agențiile de finanțare:** automatizarea generării de rapoarte pentru monitorizarea conformității și a progreselor.

d) **Provocări și bune practici:**

- **Impact socio-economic:** gestionarea impactului tranzițiilor economice asupra comunităților locale;
- **rezistența părților interesate:** depășirea opoziției față de tranziția către o economie verde,

e) **Cele mai bune practici:**

- implicarea comunităților locale la începutul planificării proiectelor pentru a răspunde preocupărilor;
- efectuarea de evaluări ale impactului socioeconomic înainte de punerea în aplicare a proiectului.

5. IPA III (Instrumentul de asistență pentru preaderare) (15 minute)

a) **Asistență pentru țările candidate la UE și pentru țările potențial candidate:** IPA III oferă sprijin țărilor candidate și potențial candidate la UE, precum Moldova, pentru a facilita alinierea acestora la standardele UE. Printre principalele domenii de sprijin se numără:

- **Instituțional reformă:** îmbunătățirea publicului, eficiența administrării și transparența, consolidarea independenței sistemului judiciar și a măsurilor anticorupție, consolidarea capacităților administrației publice prin formare și digitalizare;
- **Dezvoltarea economică:** promovarea unei economii de piață competitive, sprijinirea IMM-urilor în ceea ce privește accesul pe piață, inovarea și consolidarea capacităților;
- **Alinierea standardelor UE:** armonizarea legislației și a cadrelor de reglementare cu legislația UE, punerea în aplicare a acquis-ului UE în sectoare precum agricultura, mediul și transporturile și elaborarea de strategii naționale aliniate la politicile UE.

b) **Platforme digitale pentru colaborarea proiectului IPA III:** colaborarea reușită a proiectului IPA III necesită o comunicare neîntreruptă între părțile interesate. Platforme precum Slack și Microsoft Teams:

- **oferirea mesajelor în timp real și partajare de fișiere:** se asigură că echipele de proiect sunt actualizate cu privire la evoluțiile cheie.
- **integrarea cu instrumentele de management de proiect pentru urmărirea sarcinilor:** se conectează mesageria cu instrumente precum MS Project și Jira pentru actualizări de stare a sarcinilor.
- **facilitarea întâlnirilor virtuale și a seminarelor online pentru discuțiile de proiect:** desfășurarea reuniunilor și atelierelor comitetului de coordonare a proiectelor.

c) **Provocări și bune practici:** printre provocările legate de gestionarea proiectelor IPA III se numără:

- **consolidarea capacităților instituționale:** îmbunătățirea eficienței administrației publice;
- **aliniera la standardele UE:** asigurarea faptului că proiectele îndeplinesc cerințele de conformitate ale UE;
- **cele mai bune practici:**
 - ✓ se efectuează evaluări ale capacității pentru a identifica nevoile de formare;
 - ✓ se înființează o echipă specializată în materie de conformitate care să supravegheze alinierea standardelor UE.

6. Conectarea fondurilor UE la nevoile APL din Moldova (15 minute)

a) **Similitudini și diferențe între obiective și structuri:** compararea obiectivelor și a structurilor fondurilor UE relevă similitudini și diferențe:

- **asemănări:**
 - ✓ **orientarea spre dezvoltare regională:** toate fondurile vizează reducerea disparităților între regiuni;
 - ✓ **consolidarea capacităților:** să sublinieze consolidarea capacităților instituționale;
 - ✓ **aliniera la politicile UE:** proiectele trebuie să adere la strategiile și reglementările UE.
- **diferențe:**
 - ✓ **priorități de finanțare:** diferite fonduri acordă prioritate diferitelor sectoare (de exemplu, mediu versus incluziune socială);

- ✓ **criterii de eligibilitate:** fondurile au criterii specifice bazate pe tipul de proiect și pe regiune;
- ✓ **procese de aplicare:** cerințele de aplicare variază în ceea ce privește complexitatea și documentația.

b) **Oportunități pentru APL din Moldova în alinierea la politicile UE** APL din Moldova pot beneficia de finanțare UE prin alinierea proiectelor lor la politicile UE:

- **planificarea strategică:** elaborarea unor planuri de dezvoltare locală aliniate la obiectivele UE (de exemplu, dezvoltarea durabilă, digitalizarea);
- **parteneriate:** să colaboreze cu statele membre ale UE sau cu țările candidate pentru a solicita finanțare în comun;
- **consolidarea capacităților:** utilizarea fondurilor UE pentru a consolida capacitățile instituționale și pentru a adopta cele mai bune practici;
- **aliniera strategiilor locale la prioritățile UE:** asigurarea faptului că planurile locale corespund obiectivelor fondurilor UE relevante;
- **să înființeze birouri de proiect ale UE:** să numească personal specializat care să supravegheze cererile de proiecte ale UE și conformitatea;
- **crearea de parteneriate:** căutați parteneriate cu ONG-uri, instituții academice și entități din sectorul privat pentru colaborare în proiecte.

Material didactic: materiale: Diapozitive PowerPoint cu capturi de ecran ale portalurilor, caracteristici cheie și link-uri utile.

Cunoștințe post-lectură:

Participanții ar trebui să înțeleagă scopul, domeniul de aplicare și criteriile de eligibilitate ale fiecărui fond UE și modul în care acestea pot fi aliniate la nevoile APL din Republica Moldova. Acestea ar trebui să aibă o înțelegere clară a scopului fiecărui fond, a criteriilor de eligibilitate și a tipurilor de proiecte sprijinite.

II. Partea B. Instrumente și strategii de bază de strângere de fonduri în contextul moldovenesc

Metode de predare: 60' prelegere + 30' formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
12:00-13:00	Prelegere 60"
13:00-13:30	Formare 30"

Prelegere: Instrumente și strategii de bază de strângere de fonduri în contextul moldovenesc (60 de minute)

Scopul prelegerii: explorarea diferitelor metodologii de strângere de fonduri aplicabile în contextul moldovenesc, cu accent pe identificarea și valorificarea oportunităților de finanțare locale și internaționale. Această parte va introduce elementele de bază ale elaborării de propuneri de granturi, a colaborării cu donatorii și a utilizării platformelor digitale pentru finanțarea participativă. Participanții vor obține informații despre dezvoltarea unor campanii convingătoare de strângere de fonduri, construirea de parteneriate pentru finanțarea proiectelor și înțelegerea considerentelor juridice și etice ale activităților de strângere de fonduri.

Structura și conținutul:

1. Prezentare generală a strategiilor de strângere de fonduri (10 minute)

a) **Introducere în diferite metodologii de strângere de fonduri aplicabile în Moldova:** colectarea eficientă de fonduri este esențială pentru ca administrațiile publice locale (APL) să își atingă obiectivele de dezvoltare. Principalele metodologii de strângere de fonduri aplicabile în Moldova includ:

- **Finanțare bazată pe granturi:** accesarea fondurilor prin propuneri competitive de granturi, în special din partea fondurilor UE, a organizațiilor internaționale și a ONG-urilor;
- **Sponsorizări corporative:** parteneriate cu întreprinderi locale și internaționale pentru sponsorizări în schimbul vizibilității sau impactului social;
- **Finanțarea participativă:** utilizarea platformelor online pentru a colecta sume mici de bani de la mulți oameni,
- **Evenimente locale de strângere de fonduri:** organizarea de evenimente caritabile, licitații sau târguri pentru a obține sprijin din partea comunității locale.

b) **Analiza oportunităților de finanțare locale vs. internaționale:** înțelegerea diferențelor dintre oportunitățile de finanțare locale și internaționale este esențială pentru construirea unei strategii de finanțare diverse:

- **Oportunități locale:**

- ✓ **NFRLD și criteriile sale de finanțare:** prezentare generală a NFRLD: obiective, priorități de finanțare și criterii de eligibilitate. Importanța alinierii bugetelor proiectelor la cerințele NFRLD;
- ✓ **responsabilitatea socială a întreprinderilor (RSI):** întreprinderi locale care sprijină proiecte comunitare;
- ✓ **organizații filantropice:** ONG-uri și fundații din Moldova care oferă granturi mici.

- **Oportunități internaționale:**

- ✓ **Fonduri europene:** FEDR+, Fondul de coeziune, FSE+, Fondul pentru o tranziție justă și IPA III;
- ✓ **Organizații internaționale:** PNUD, Banca Mondială.

c) **Instrumente digitale pentru cercetare și analiză:** platformele digitale, cum ar fi Centrul Fundației, Fondurile pentru ONG-uri și GrantStation, pot ajuta APL:

- identificarea oportunităților de finanțare relevante;
- urmărirea termenelor și a criteriilor de eligibilitate;
- analizați prioritățile și preferințele donatorilor.

2. Scrierea propunerilor eficiente de grant (25 de minute)

a) **Componentele-cheie ale unei propuneri de grant de succes:** o propunere de grant bine concepută este esențială pentru asigurarea finanțării. Principalele componente includ:

- **rezumat:** o prezentare concisă a proiectului, a obiectivelor acestuia și a rezultatelor preconizate;
- **declarație de problemă:** o descriere clară a problemei pe care proiectul urmărește să o abordeze, susținută de date și dovezi;
- **obiectivele și rezultatele proiectului:** obiective specifice, măsurabile, realizabile, relevante și cu termene limită (SMART);

- **activitățile și calendarul proiectului:** un plan detaliat al activităților, calendarul acestora și echipa responsabilă;
 - **buget și plan financiar:** un buget transparent, inclusiv defalcarea costurilor și justificarea fiecărei cheltuieli;
 - **monitorizare și evaluare (M&E):** un plan de urmărire a progreselor, de evaluare a rezultatelor și de raportare către donatori.
- b) **Înțelegerea așteptărilor donatorilor și alinierea obiectivelor proiectului în consecință:** alinierea obiectivelor proiectului la așteptările donatorilor crește probabilitatea asigurării finanțării:
- **prioritățile donatorilor de cercetare:** înțelegerea misiunii, priorităților și proiectelor anterioare ale organizației de finanțare;
 - **adaptarea obiectivelor:** ajustarea obiectivelor proiectului pentru a se alinia la obiectivele strategice ale donatorului;
 - **utilizați limba donatorului:** includerea în propunere a terminologiei și a criteriilor specifice donatorilor;
 - **demonstrați impactul:** explicații în mod clar modul în care proiectul va avea un impact social, economic sau de mediu semnificativ.
- c) **Instrumente digitale pentru scrierea și gestionarea granturilor:** platforme precum Propunere Centrală și instrumentală eficientizează procesul de scriere și gestionare a granturilor:
- **Șabloane și exemple:** modele de propuneri de acces și exemple câștigătoare pentru referință;
 - **Scriere colaborativă:** se va permite mai multor membri ai echipei să contribuie și să revizuiască propuneri,
 - **Gestionarea granturilor:** urmăriți termenele limită de depunere, comunicarea donatorilor și statutul propunerii.
3. **Colaborarea cu donatorii și construirea de parteneriate (10 minute)**
- **Strategii pentru identificarea potențialilor donatori (inclusiv fondurile UE, ajutorul internațional și sponsorizarea sectorului privat): implicarea cu succes a donatorilor începe cu identificarea surselor de finanțare adecvate:**
 - ✓ **Fondurile UE:** să identifice cele mai relevante fonduri europene (FEDR+, Fondul de coeziune, FSE+, Fondul pentru o tranziție justă, IPA III) și criteriile de aplicare a acestora;
 - ✓ **Ajutor internațional:** organizații de cercetare precum PNUD, Banca Mondială pentru programele de finanțare în Moldova,
 - ✓ **Sponsorizarea sectorului privat.**
 - **Sfaturi pentru comunicarea eficientă a donatorilor și construirea relațiilor:** construirea unor relații puternice cu donatorii necesită o comunicare consecventă și transparență;
 - **Contact inițial:** să introducă proiectul printr-o scurtă notă de concept sau printr-un e-mail de anchetă;
 - **Actualizări periodice:** să informeze donatorii cu privire la progresul proiectului prin actualizări periodice;

- **Invitație la evenimente:** să invite donatorii să proiecteze evenimente sau vizite la fața locului pentru a prezenta impactul;
- **Recunoașterea sprijinului:** să recunoască public contribuțiile donatorilor prin intermediul platformelor de comunicare socială sau al publicațiilor de proiecte;
- **Raportare personalizată:** adaptarea rapoartelor pentru a răspunde preferințelor și așteptărilor specifice ale donatorilor.
- **Instrumente digitale pentru implicarea donatorilor și CRM:** utilizarea software-ului de gestionare a donatorilor, cum ar fi Salesforce Nonprofit Cloud și Little Green Light ajută:
 - ✓ **Interacțiunile cu donatorii:** se înregistrează întâlnirile, apelurile și schimburile de e-mailuri;
 - ✓ **Donatorii segmentului:** se clasifică donatorii în funcție de interese, oferind istorie și nivel de implicare;
 - ✓ **Automatizarea comunicării:** se programează e-mailuri personalizate pentru actualizări, invitații și mulțumiri.

4. Strângere de fonduri digitale și crowdfunding (15 minute)

- **Utilizarea platformelor de comunicare socială și a platformelor de finanțare participativă:** strângerea de fonduri digitale permite APL-urilor să ajungă la o audiență mai largă și să construiască sprijin comunitar.
- **Campanii pe platformele de comunicare socială:**
 - ✓ **Anunțuri Facebook și Instagram:** să vizeze date demografice specifice, cu anunțuri care să afișeze impactul proiectului;
 - ✓ **campanii de hashtag:** crearea hashtag-urilor specifice proiectului pentru a promova conștientizarea.
- **Platforme de finanțare participativă:**
 - ✓ **Kickstarter și GoFundMe:** ideal pentru proiecte comunitare mai mici, cu recurs larg;
 - ✓ **GlobalGiving and Chuffed:** se concentrează pe cauzele sociale și de mediu.

➤ **Studii de caz privind campaniile de strângere de fonduri digitale de succes în contextul Republicii Moldova:** analiza campaniilor de succes oferă perspective valoroase pentru proiectele viitoare:

- **studiul de caz 1: Campania de crowdfunding „Green Chișinău”:**
 - ✓ a strâns 20,000 de dolari pentru plantarea a 500 de copaci în parcurile Chișinăului printr-o campanie GoFundMe;
 - ✓ parteneriate cu influenceri și întreprinderi locale pentru a răspândi gradul de conștientizare;
 - ✓ furnizarea de actualizări periodice privind progresele și recunoașterea donatorilor prin intermediul platformelor de comunicare socială.
- **studiul de caz 2: Campania digitală „Emanciparea femeilor în Moldova rurală”:**
 - ✓ a asigurat 15,000 de dolari de la 200 de donatori printr-o campanie Global Giving;
 - ✓ a folosit anunțurile Facebook pentru a viza date demografice specifice interesate de drepturile femeilor;
 - ✓ implicarea beneficiarilor în mărturii video pentru a demonstra impactul.
- **Instrumente digitale pentru gestionarea și analiza campaniilor:** platformele

digitale precum Hootsuite, Buffer și Google Analytics, ajută la gestionarea și analizarea campaniilor:

- ✓ **gestionarea platformelor de comunicare socială:** programarea postărilor, monitorizarea implicării și interacțiunea;
- ✓ **analiza campaniilor:** se urmăresc clicurile, acțiunile și conversiile pentru a măsura eficacitatea campaniei;
- ✓ **analiza donatorilor:** identificarea principalelor date demografice ale donatorilor și perfecționarea strategiilor de direcționare.

Material didactic: Diapozitive PowerPoint care acoperă fundamentele diferitelor metodologii de strângere de fonduri, inclusiv studii de caz relevante pentru Moldova.

Cunoștințe post-lectură:

- cunoașterea diferitelor instrumente și strategii de strângere de fonduri;
- competențe în redactarea unor propuneri convingătoare de granturi adaptate cerințelor donatorilor;
- strategii de colaborare eficace cu donatorii și de construire a unor parteneriate de durată.

Formare: Atelier interactiv (30 de minute)

Scopul trainingului este de a explora și înțelege diverse metodologii și instrumente de strângere de fonduri relevante pentru contextul moldovenesc, concentrându-se pe arta de a scrie propuneri eficiente de granturi, strategii de angajare cu potențiali donatori și utilizarea platformelor digitale pentru crowdfunding. Această sesiune își propune să doteze participanții cu cunoștințele și abilitățile necesare pentru a dezvolta campanii eficiente de strângere de fonduri, să creeze parteneriate puternice pentru finanțarea proiectelor și să navigheze în peisajul juridic și etic al strângerii de fonduri în Moldova.

Materialele atelierului:

- scenarii pentru activități de grup, inclusiv idei de proiecte pentru strângerea de fonduri;
- modele pentru propunerile de granturi și planurile de angajament ale donatorilor;
- scripturi și instrucțiuni de joc de rol.

Structura atelierului interactiv:

1. **Exercițiu de redactare a propunerii de grant (15 minute)**
 - a) **Atribuirea scenariului:** participanții sunt împărțiți în grupuri mici și li se atribuie un scenariu specific de proiect care necesită strângere de fonduri. exemplele includ:
 - un proiect de alimentare cu apă curată în Moldova rurală;
 - un program de emancipare a tinerilor și de dezvoltare a competențelor în Chișinău.
 - b) **Redactarea secțiunilor-cheie ale unei propuneri de grant:** grupurile elaborează secțiuni-cheie ale unei propuneri de grant pe baza scenariului atribuit:
 - **rezumat:** o prezentare concisă a proiectului;
 - **declarație de problemă:** o descriere clară a problemei legate de datele justificative;
 - **obiectivele și rezultatele proiectului:** obiective inteligente și rezultate preconizate;
 - **activități și calendar:** activități-cheie cu calendarul lor;
 - **buget și plan financiar:** un buget transparent, cu justificare.
 - c) **Prezentare de grup și feedback:** fiecare grup își prezintă proiectul de propunere în cadrul atelierului. Facilitatorii și participanții oferă feedback cu privire la:

- claritatea declarației de problemă;
- alinierea obiectivelor la prioritățile donatorilor;
- exhaustivitatea activităților și a bugetului.

2. Joc de rol pentru logodna donatorilor (10 minute)

a) **Întâlniri simulate cu „donatori”**: participanții practică prezentarea proiectelor lor pentru a simula „donatori” jucați de facilitatori. Jocul de rol include:

- **pitch inițial**: o scurtă introducere a proiectului și a impactului acestuia;
- **răspunsul la întrebările donatorilor**: abordarea preocupărilor legate de fezabilitatea, bugetul și sustenabilitatea proiectelor;
- **construirea de parteneriate**: explorarea potențialelor oportunități de colaborare.

b) **Feedback și informare**: facilitatorii oferă feedback constructiv cu privire la:

- eficiența proiectului;
- capacitatea de a răspunde preocupărilor donatorilor;
- claritate și persuasivitate în comunicare.

3. Proiectarea campaniei de crowdfunding (5 minute)

a) **Prezentarea unei campanii de crowdfunding pentru proiect**: grupurile utilizează șabloane furnizate pentru a contura o campanie de crowdfunding pentru proiectul lor, având în vedere peisajul digital moldovenesc. Printre elementele-cheie se numără:

- **obiectivele campaniei**: un obiectiv și un scop clar de strângere de fonduri;
- **publicul-țintă**: principalele grupuri demografice și de interese;
- **strategia de conținut**: plan pentru clipuri video și imagini;
- **planul de promovare**: mobilizarea platformelor de comunicare socială, a e-mail-urilor și a influencerilor;
- **recompense pentru donatori**: stimulente, cum ar fi recunoaștere, actualizări sau produse de proiect.

Cunoștințe post-formare:

- experiență practică în elaborarea propunerilor de granturi;
- perspective asupra comunicării și negocierii eficiente cu potențialii donatori;
- creativitate în proiectarea și planificarea campaniilor digitale de strângere de fonduri.

Modulul 4: Achiziții publice în proiecte

Partea A: Legislația și reglementările privind achizițiile publice în Legislația UE și în Legislația Republicii Moldova;

Partea B, C: Gestionarea contractelor în cadrul proiectelor

I. Partea A. Legislația și reglementările privind achizițiile publice în UE și în legislația Republicii Moldova

Metode de predare: 90" prelegere susținută de experții externi

Ore	Diviziunea timpului
10:00-11:30	90" prelegere

Scopul prelegerii: înțelegerea fundamentală a cadrului juridic care reglementează achizițiile publice în Republica Moldova, cu accent pe contextul comparativ al reglementărilor UE. Acesta acoperă aspecte-cheie ale legislației și reglementărilor UE și naționale privind achizițiile publice, evidențiind principiile transparenței, concurenței și echității. Participanții vor afla despre responsabilitățile și obligațiile autorităților publice și ale furnizorilor, despre ciclul de achiziții publice și despre mecanismele de soluționare a litigiilor. Această parte își propune să doteze participanții cu cunoștințele necesare pentru a naviga cu încredere în mediul de reglementare.

Prelegere: Legislația și reglementările privind achizițiile publice în legislația UE și în legislația Republicii Moldova (90 de minute)

Conținut și structură:

1. Introducere în achizițiile publice în Republica Moldova și în UE (15 minute)

Această introducere stabilește etapa prin definirea achizițiilor publice și a rolului său esențial în guvernarea eficientă și gestionarea economică, atât în Moldova, cât și în UE. Va acoperi evoluția istorică a reglementărilor în materie de achiziții în aceste regiuni, subliniind evoluțiile care au condus la practicile actuale. Discuția va evidenția modul în care aspirațiile economice și eforturile de integrare ale Republicii Moldova sunt aliniate la cadrul de reglementare al UE, evaluând atât oportunitățile, cât și provocările. Scopul este de a oferi participanților o imagine de ansamblu asupra rolului achizițiilor publice în promovarea stabilității și a creșterii economice. Această secțiune contribuie la contextualizarea întregii prelegeri, făcând mai accesibile interrelațiile complexe dintre legislația națională și cea a UE.

- Prezentare generală a conceptelor de achiziții publice și a importanței acestora în ceea ce privește guvernarea și eficiența economică;
- Scurtă istorie a legislației privind achizițiile publice în Republica Moldova și evoluția directivelor UE privind achizițiile publice;
- Discuție privind integrarea și cooperarea dintre Republica Moldova și UE, axată pe impactul economic și de reglementare.

2. Cadrele juridice care reglementează achizițiile publice (20 de minute)

Acest segment pătrunde în legile, directivele și reglementările specifice care modelează activitățile de achiziții publice din Moldova și UE. Acesta explorează structura cadrului juridic, discutând atât directivele generale ale UE, cât și legile specifice moldovenești care reglementează achizițiile publice. Participanții vor învăța despre standardele stabilite de aceste legi și despre motivele care stau la baza acestora, ceea ce este esențial pentru asigurarea uniformității și a echității în procesele de achiziții publice. Prin compararea reglementărilor moldovenești cu standardele UE, această parte va aborda, de asemenea, provocările legate de integrare și modul în care acestea afectează practicile de achiziții publice. Accentul se pune pe înțelegerea temeiului juridic pentru operațiunile de achiziții publice, care este esențial pentru conformitate și planificare strategică.

- Analiza detaliată a legislației privind achizițiile publice din Republica Moldova, alături de directivele, regulamentele și orientările UE;

- Examinarea alinierii și discrepanțelor dintre legislația Republicii Moldova și standardele UE;
- Dezbateri privind rolul acestor cadre juridice în standardizarea proceselor de achiziții publice în Moldova și în UE.

3. Principiile transparenței, concurenței și echității (15 minute)

Această parte a prelegerii se concentrează pe principiile fundamentale care guvernează achizițiile publice: transparență, concurență și echitate. Acesta va explica modul în care aceste principii sunt definite și puse în aplicare din punct de vedere juridic în practicile de achiziții publice, oferind o orientare clară pentru achizițiile publice etice și eficiente. Prin studii de caz, sesiunea va ilustra aplicațiile și provocările din lumea reală în aderarea la aceste principii, oferind perspective asupra celor mai bune practici și capcane comune. Înțelegerea acestor principii contribuie la asigurarea faptului că procesele de achiziții publice sunt nu numai conforme din punct de vedere juridic, ci și solide din punct de vedere etic și avantajoase din punct de vedere economic. Discuția își propune să aprofundeze aprecierea participanților cu privire la impactul principiilor asupra calității și rezultatelor achizițiilor publice.

- Discuții aprofundate cu privire la modul în care aceste principii de bază sunt definite și puse în aplicare atât în contextul moldovenesc, cât și în cel al UE;
- Studii de caz care ilustrează aplicarea acestor principii în scenarii reale de achiziții publice;
- Analiza mecanismelor juridice în vigoare pentru aplicarea acestor principii și a consecințelor neconformității.

4. Roluri și responsabilități în procesul de achiziții (10 minute)

În acest caz, accentul se îndreaptă către aspectele practice ale achizițiilor publice, evidențiind rolurile și responsabilitățile specifice ale autorităților publice și ale furnizorilor. Acest segment va detalia modul în care responsabilitățile sunt distribuite pe parcursul întregului ciclu de achiziții, inclusiv planificarea, licitațiile și gestionarea contractelor. Acesta abordează, de asemenea, drepturile și obligațiile furnizorilor, subliniind importanța unor roluri clare în prevenirea litigiilor și asigurarea bunelor operațiuni de achiziții publice. Înțelegerea acestor roluri este esențială pentru ca toate părțile implicate în achiziții să navigheze eficient în sistem și să susțină integritatea procesului. Această parte servește drept foaie de parcurs pentru profesioniștii direct implicați în achiziții publice pentru a-și gestiona sarcinile în mod eficient.

- Roluri detaliate ale autorităților publice, de la planificare la licitații și gestionarea contractelor;
- Drepturile și obligațiile furnizorilor și modul în care aceștia navighează în peisajul achizițiilor publice;
- Prezentare generală a organismelor de reglementare și a funcțiilor acestora în menținerea integrității procesului de achiziții publice.

5. Ciclul de achiziții (15 minute)

Prezenta secțiune oferă o prezentare detaliată a fiecărei etape a ciclului de achiziții publice. Acesta acoperă etapele de planificare, de ofertare, de atribuire și de gestionare a contractelor, discutând considerații-cheie în fiecare etapă pentru a asigura legalitatea și eficiența. Prin împărțirea ciclului în etape, sesiunea va evidenția punctele strategice de intervenție și cele mai bune practici pentru optimizarea rezultatelor. Această imagine de ansamblu cuprinzătoare este vitală pentru ca participanții să înțeleagă nu doar etapele secvențiale ale achizițiilor publice, ci și interconectarea fiecărei etape și impactul acesteia asupra întregului proces. Aceste cunoștințe sunt esențiale pentru gestionarea eficientă și strategică a achizițiilor publice.

- Pas cu pas pentru fiecare etapă a ciclului de achiziții: planificarea, licitarea, atribuirea și gestionarea contractelor;
- Dezbateri privind importanța strategică a fiecărei etape și a celor mai bune practici pentru asigurarea eficienței și a legalității.

6. Mecanisme de soluționare a litigiilor și de conformitate (10 minute)

Conflictul este o realitate în procesele de achiziții publice, iar această secțiune abordează modul în care litigiile sunt gestionate și soluționate în cadrele moldovenești și UE. Se vor discuta mecanismele existente pentru tratarea plângerilor și a litigiilor, inclusiv rolurile diferitelor organisme de supraveghere. Eficacitatea acestor mecanisme în ceea ce privește menținerea unor practici de achiziții echitabile și transparente este evaluată, oferind participanților o înțelegere clară a modului de navigare a problemelor atunci când acestea apar. Acest segment este esențial pentru menținerea conformității și pentru asigurarea faptului că practicile de achiziții publice respectă standardele legale și etice.

- Prezentare generală a mecanismelor de soluționare a litigiilor din cadrul de achiziții publice din Republica Moldova și a mecanismelor similare în temeiul reglementărilor UE;
- Rolul organismelor de supraveghere, cum ar fi Agenția pentru Achiziții Publice din Moldova, în soluționarea litigiilor;
- Sfaturi practice privind gestionarea și soluționarea conflictelor în timpul proceselor de achiziții publice.

1. Praguri și orientări pentru achiziții (10 minute)

Această parte explică importanța pragurilor financiare în achizițiile publice și modul în care acestea dictează procedurile pentru diferite activități de achiziții publice. Discuția va acoperi orientări specifice care reglementează aspectele legate de aplicarea, punerea în aplicare și raportarea proiectelor de achiziții publice. Înțelegerea acestor praguri și orientări este esențială pentru conformitate și pentru luarea deciziilor strategice în cadrul activităților de achiziții publice. Această secțiune îi ajută pe participanți să înțeleagă nuanțele reglementărilor privind achizițiile publice și cum să le aplice în mod eficient în operațiunile lor.

- Explicarea diferitelor praguri financiare și a implicațiilor acestora pentru procesele de achiziții în Moldova și în conformitate cu reglementările UE;
- Orientări privind aplicarea, punerea în aplicare și raportarea, menite să asigure conformitatea și transparența.

2. Concluzie și resurse pentru continuarea învățării (5 minute)

Segmentul final va rezuma punctele cheie acoperite pe parcursul prelegerii, consolidând principalele aspecte și implicațiile practice ale acestora pentru rolurile profesionale ale participanților. Acesta va furniza, de asemenea, resurse pentru citirea și explorarea în continuare, inclusiv linkuri către site-uri web și texte juridice care oferă informații mai aprofundate cu privire la achizițiile publice. Acest pachet este conceput pentru a consolida învățarea și pentru a încuraja educația continuă în acest domeniu dinamic, asigurându-se că participanții sunt bine pregătiți pentru a-și aplica cunoștințele în mod practic.

- Rezumatul punctelor-cheie acoperite și implicațiile practice ale acestora pentru rolurile profesionale ale participanților;
- Resurse pentru citirea și explorarea ulterioară, inclusiv site-uri web, texte juridice și standarde internaționale privind achizițiile publice.

Material didactic:

- **Prezentare PowerPoint:** diapozitive care acoperă aspecte-cheie ale legislației și reglementărilor UE și ale Republicii Moldova în materie de achiziții publice, principiile transparenței, concurenței, echității, rolurile autorităților publice și ale furnizorilor, ciclul achizițiilor publice și mecanismele de soluționare a litigiilor;
- **Texte juridice:** extrase din legislația privind achizițiile publice din Republica Moldova spre referință,
- **Studii de caz:** exemple care evidențiază provocările comune și cele mai bune practici în domeniul achizițiilor publice în contextul Republicii Moldova.

Cunoștințe post-lectură:

După finalizarea cursului, participanții ar trebui să poată:

- să înțeleagă principiile care stau la baza legilor și reglementărilor UE și ale Republicii Moldova în domeniul achizițiilor publice;
- să identifice rolurile și responsabilitățile autorităților publice și ale furnizorilor în procesul de achiziții publice;
- să navigheze prin ciclul de achiziții publice, conștientizând principiile transparenței, concurenței și echității;
- să aplice mecanisme de soluționare a litigiilor în cadrul activităților de achiziții publice;
- să pună în aplicare cele mai bune practici în domeniul achizițiilor publice pentru a spori eficiența și conformitatea.

II. Partea B și C. Gestionarea contractelor în cadrul proiectelor

Metode de predare: 90' prelegere + 90' de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
12:00-13:30	90" prelegere
14:30-16:00	Formare 90"

Scopul prelegerii este de a oferi o înțelegere cuprinzătoare a managementului contractelor în contextul achizițiilor publice de proiecte. Acesta va acoperi întregul ciclu de viață al unui contract, de la dezvoltare până la negociere, monitorizare și, în cele din urmă, închidere. Se va pune un accent deosebit pe rezilierea anticipată a contractelor, explorând atât implicațiile, cât și strategiile de gestionare. Participanții vor învăța despre stabilirea obiectivelor contractuale aliniate la obiectivele proiectului, asigurarea performanței contractantului, gestionarea variațiilor contractului și utilizarea unor strategii de comunicare eficiente pentru a preveni litigiile. Cursul va dota participanții cu tehnici avansate pentru a supraveghea contractele și pentru a se asigura că rezultatele îndeplinesc standardele și obiectivele necesare ale proiectului.

Prelegere: Prezentare generală a managementului contractelor în cadrul proiectelor (30 de minute)

Structura și conținutul:

1. Introducere în gestionarea contractelor (15 minute)

Cursul va începe cu o definiție detaliată a managementului contractelor și a rolului său critic în succesul proiectelor. Acesta va introduce conceptul ciclului de viață al contractului, oferind un cadru care va fi elaborat pe parcursul conferinței. Această secțiune stabilește etapa prin discutarea motivelor pentru care managementul contractelor este esențial pentru succesul proiectului și modul în care se

integrează cu alte activități de management de proiect.

- Definirea și importanța gestionării contractelor în cadrul proiectelor;
- Introducere în ciclul de viață al contractului.

2. Elaborarea obiectivelor și termenelor contractuale (15 minute)

Această parte va aprofunda etapele inițiale ale gestionării contractelor, concentrându-se asupra modalităților de stabilire a unor obiective și condiții contractuale clare și eficiente. Participanții vor învăța despre componentele cheie care fac contractele eficiente și despre modul în care aceste componente ar trebui să fie adaptate pentru a se alinia la obiectivele generale ale proiectului. Această secțiune își propune să ofere o bază solidă pentru crearea de contracte care să faciliteze înțelegerea reciprocă și acordul între toate părțile implicate.

- Componentele cheie ale contractelor efective;
- Alinierea obiectivelor contractuale și a termenilor la obiectivele proiectului.

3. Asigurarea performanței contractantului (15 minute)

Discuția se va concentra pe strategii de monitorizare și asigurare a performanței contractorilor. Acesta va acoperi importanța stabilirii indicatorilor-cheie de performanță (KPI) și a altor indicatori care contribuie la măsurarea și gestionarea performanței pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului. Vor fi elaborate tehnici de evaluare periodică a contribuțiilor contractanților în raport cu acești indicatori-cheie de performanță, pentru a ajuta participanții să mențină controlul asupra rezultatelor proiectului.

- Strategii de monitorizare a performanței contractorilor;
- Rolul și punerea în aplicare a indicatorilor-cheie de performanță (ICP).

4. Gestionarea variațiilor contractului și rezilierea anticipată (20 de minute)

Gestionarea schimbărilor și a schimbărilor neașteptate în contracte este esențială. Această secțiune va analiza modul în care variațiile contractelor pot fi identificate și gestionate în mod eficient. O atenție deosebită va fi acordată complexităților legate de rezilierea anticipată a contractelor – cauzele, implicațiile juridice și managementul strategic. Această parte își propune să doteze participanții cu cunoștințele necesare pentru a gestiona fără probleme modificările contractului și pentru a atenua riscurile asociate rezilierii premature a contractelor.

- Tehnici de gestionare a variațiilor contractului;
- Înțelegerea cauzelor, implicațiilor juridice și strategiilor de gestionare pentru rezilierea anticipată.

5. Strategii de comunicare în managementul contractelor (10 minute)

Comunicarea eficientă este esențială pentru gestionarea cu succes a contractelor. Acest segment va sublinia rolul comunicării în prevenirea și soluționarea litigiilor. Vor fi discutate tehnici de menținere a unei comunicări clare și consecvente cu toate părțile contractante, cu sfaturi practice cu privire la modul de punere în aplicare a acestor strategii în gestionarea zilnică a proiectelor.

- Importanța comunicării în prevenirea disputelor;
- Tehnici de menținere a unei comunicări clare și consecvente cu contractanții.

6. Soluționarea litigiilor în gestionarea contractelor (5 minute)

Litigiile sunt adesea inevitabile în gestionarea contractelor, dar pot fi gestionate și soluționate în mod eficient. Această parte va aborda cauzele comune ale litigiilor și va prezenta strategii atât de

evitare, cât și de soluționare a litigiilor. Utilizarea tehnicilor de mediere, arbitraj și a altor tehnici de soluționare va fi acoperită pentru a oferi participanților un set de instrumente pentru gestionarea constructivă a conflictelor.

- Cauze comune ale disputelor și strategii de evitare;
- Tehnici de soluționare a litigiilor, inclusiv mediere și arbitraj.

7. Studii de caz și exemple practice (10 minute)

Pentru a încheia, vor fi prezentate exemple și studii de caz din lumea reală pentru a ilustra provocările și soluțiile în managementul contractelor. Aceste exemple vor ajuta la cristalizarea conceptelor discutate și vor oferi perspective practice asupra modului în care teoriile managementului contractelor sunt aplicate în medii reale de proiect.

- Prezentarea provocărilor și soluțiilor de gestionare a contractelor din lumea reală;
- Rezumatul învățăturilor cheie;
- Furnizarea de resurse suplimentare pentru studii suplimentare pe teme legate de gestionarea contractelor.

Formare: Atelier interactiv (90 de minute)

Structura atelierului interactiv:

1. Activitatea 1: Negocierea contractului – joc de rol (30 minute)

- **Obiectiv:** participanții se angajează într-un scenariu simulat de negociere a contractului. Această activitate este concepută pentru a permite participanților să aplice tehnicile învățate din prelegere cu privire la stabilirea unor obiective și termeni clari;
- **Procedură:** participanții vor fi împărțiți în grupuri, fiecare reprezentând diferite părți interesate într-o negociere contractuală (de exemplu, manageri de proiect, contractanți, furnizori). Fiecare grup va primi un set de obiective și constrângeri bazate pe un scenariu realist de proiect. Sarcina este de a negocia termeni care să se alinieze cu obiectivele lor atribuite, în timp ce acomodează interesele altor părți;
- **Rezultat:** acest exercițiu îi ajută pe participanți să practice abilitățile de negociere, să înțeleagă importanța comunicării clare și să învețe cum să stabilească în mod eficient termenii contractuali care se aliniază obiectivelor proiectului.

2. Activitatea 2: Dezbateri în cadrul grupului de studiu de caz (30 de minute)

- **Obiectiv:** în grupuri mici, participanții vor analiza studiile de caz furnizate care ilustrează situații complexe de gestionare a contractelor. Discuția se va concentra pe identificarea provocărilor prezentate în studiile de caz și pe aplicarea strategiilor de gestionare a contractelor pentru a propune soluții alternative;
- **Procedură:** fiecare grup va primi un studiu de caz detaliat care implică probleme cum ar fi problemele de performanță ale contractantului, variațiile contractului sau litigiile. Grupurile vor discuta cazul și vor schița modul în care ar gestiona situația folosind strategiile învățate în timpul prelegerii;
- **Rezultat:** această activitate își propune să aprofundeze înțelegerea aplicațiilor din lumea reală ale teoriilor managementului contractelor, sporind capacitatea participanților de a gândi critic și de a rezolva problemele în cadrul managementului contractelor.

3. Activitatea 3: Elaborarea unui plan de management al contractului (30 de minute)

- **Obiectiv:** Ttams va crea un plan cuprinzător de gestionare a contractelor pentru un proiect ipotetic, concentrându-se pe monitorizarea performanței, gestionarea variațiilor și strategiile de comunicare;
- **Procedură:** fiecare grup va fi însărcinat cu elaborarea unui plan de gestionare a contractului care să abordeze toate etapele ciclului de viață al contractului. Planul ar trebui să includă

măsuri specifice pentru monitorizarea performanței contractanților, gestionarea variațiilor contractelor și asigurarea unei comunicări eficace pe tot parcursul proiectului;

- **Rezultat:** această activitate finală integrează toate punctele de învățare din atelier, permițând participanților să își demonstreze capacitatea de a dezvolta și implementa un plan solid de gestionare a contractelor. Promovează munca în echipă și gândirea strategică, pregătind participanții să se ocupe de complexitatea managementului contractelor în rolurile lor profesionale;
- Atelierul se va încheia cu o scurtă sesiune în care fiecare grup își prezintă planul de gestionare a contractelor celorlalți participanți. Această prezentare va promova un mediu de învățare colaborativ și va oferi o oportunitate pentru feedback reciproc și discuții ulterioare.

Cunoștințe post-prelegere și formare profesională:

După terminarea prelegerii și formării, participanții vor putea:

- înțelegerea aspectelor fundamentale și a importanței gestionării contractelor în achizițiile publice de proiecte;
- navighează eficient prin diferitele etape ale ciclului de viață al contractului;
- să stabilească obiective și condiții contractuale clare care să se alinieze la cerințele și obiectivele proiectului;
- să pună în aplicare strategii pentru a asigura performanța contractantului și pentru a gestiona variațiile contractelor;
- utilizarea unor tehnici eficiente de comunicare pentru prevenirea și soluționarea litigiilor;
- aplicarea celor mai bune practici și a lecțiilor învățate din studiile de caz în procesele lor de gestionare a contractelor.

Modulul 5: Monitorizarea, evaluarea și raportarea proiectelor

Partea A: Elementele de bază ale monitorizării și evaluării proiectelor;

Partea B: Raportarea standardelor de durabilitate

I. Partea A. Bazele monitorizării și evaluării proiectelor

Metode de predare: 60' prelegere + 60' de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
10:00-11:00	60" prelegere I
11:00-12:00	60' de formare (exercițiu) I

Prelegere: Elementele de bază ale monitorizării și evaluării proiectelor (30 de minute)

Scopul prelegerii: această parte se concentrează pe principiile monitorizării și evaluării proiectelor (M&E), adaptate contextului moldovenesc și cerințelor specifice de finanțare disponibile în țară. Acesta subliniază rolul M&E în asigurarea alinierii proiectelor la obiectivele naționale de dezvoltare și a respectării standardelor organismelor de finanțare locale și internaționale. Participanții vor fi introduși în metodologii de dezvoltare a cadrelor M&E care să includă indicatori relevanți pentru condițiile socio-economice din Republica Moldova. Segmentul va acoperi aspecte practice de colectare a datelor, analiza indicatorilor și utilizarea rezultatelor M&E pentru a spori relevanța proiectului, eficiența și impactul în Moldova.

Conținut și structură:

1. Introducere (10 minute)

- **Diferențe între monitorizare și evaluare:** se începe prin a explica faptul că monitorizarea este un proces continuu care urmărește progresul unui proiect în raport cu obiectivele sale, ajutând la identificarea timpurie a potențialelor probleme. Evaluarea, pe de altă parte, este, de obicei, o evaluare periodică sau la sfârșitul proiectului care măsoară impactul și eficacitatea proiectului în raport cu obiectivele sale inițiale. Natura complementară a ambelor aspecte în managementul de proiect este foarte importantă.
- **Prezentare generală a monitorizării și evaluării proiectelor (M&E):** introducerea M&E ca componente cruciale ale managementului de proiect care se asigură că proiectele sunt executate conform planificării și obțin rezultatele dorite. Această prezentare generală ar trebui să stabilească o înțelegere fundamentală a modului în care procesele sistematice de M & E contribuie la succesul general al proiectelor.
- **Importanța M&E în managementul proiectelor:** se discută despre modul în care M&E contribuie la luarea deciziilor în cunoștință de cauză, la optimizarea alocării resurselor, la creșterea transparenței și la creșterea responsabilității proiectelor. Evidențierea rolului M&E în îmbunătățirea rezultatelor proiectelor și furnizarea de dovezi privind impactul intervențiilor.

2. Principiile M&E (15 minute)

- **Concepte cheie și terminologie în M&E:** definirea unor termeni esențiali, cum ar fi intrările, activitățile, realizările, rezultatele și impactul, cu exemple. Clarificați modul în care aceste componente se încadrează într-un cadru M&E și modul în care acestea contribuie la înțelegerea eficacității unui proiect.
- **Rolul M&E în asigurarea alinierii proiectelor la obiectivele naționale de dezvoltare ale Republicii Moldova și a respectării standardelor de finanțare:** detalii despre modul în care M&E asigură că proiectele contribuie la obiectivele economice și sociale mai ample stabilite de Moldova și îndeplinesc cerințele stabilite de finanțatorii locali și internaționali. Se utilizează exemple pentru a arăta modul în care alinierea la aceste obiective poate spori, de asemenea, probabilitatea continuării finanțării.
- **Motivarea APL-urilor pentru monitorizarea consecventă:** discutarea strategiilor de implicare și motivare a administrațiilor publice locale din Republica Moldova în vederea

adoptării unor practici de monitorizare periodice. Să sublinieze beneficiile, cum ar fi creșterea transparenței, o mai bună gestionare a resurselor și creșterea încrederii publice. Se vor stabili sesiuni de formare și ateliere periodice pentru a educa funcționarii APL cu privire la instrumentele și tehnicile de monitorizare eficientă.

3. Dezvoltarea cadrelor M&E (10 minute)

- **Introducere în metodologiile pentru crearea unor cadre M&E eficiente:** se explică pașii în dezvoltarea unui cadru M&E, începând de la identificarea unor obiective clare și selectarea indicatorilor măsurabili, până la instituirea unor procese de colectare și analiză a datelor.
- **Încorporarea indicatorilor relevanți pentru condițiile socio-economice ale Republicii Moldova:** se discută despre importanța selectării indicatorilor semnificativi și măsurabili în contextul moldovenesc. Să sublinieze modul în care acești indicatori ar trebui să reflecte realitățile socioeconomice și impactul specific pe care proiectul urmărește să îl obțină. Se furnizează exemple de astfel de indicatori și explicați modul în care aceștia pot fi măsurați în mod eficient.

4. M&E în contextul moldovenesc (10 minute)

- **Prezentare generală a cerințelor specifice de finanțare disponibile în Moldova:** prezintă pe scurt peisajul de finanțare din Moldova, concentrându-se asupra cerințelor pe care finanțatorii le impun proiectelor, cum ar fi obiective specifice sau rezultate care se aliniază priorităților naționale.
- **Studii de caz care evidențiază practicile M&E de succes în proiectele locale:** prezentați unul sau două studii de caz ale proiectelor din Moldova în care sistemele M&E eficiente au fost parte integrantă a succesului lor. Discutați ce au făcut aceste practici eficiente și cum pot fi reproduse în alte proiecte.
- **Importanța responsabilității în gestionarea proiectelor:** abordarea modului în care responsabilitatea în gestionarea proiectelor este esențială nu numai pentru menținerea încrederii publice, ci și esențială pentru asigurarea finanțării și a sprijinului continuu. Evidențiați modul în care APL-urile pot asigura responsabilitatea proiectelor prin practici solide de M&E.

5. Indicatori de progres (15 minute)

- **Prezentare generală a diferitelor tipuri de indicatori:** definirea indicatorilor de progres ca valori măsurabile care urmăresc eficiența, eficacitatea și impactul unui proiect asupra atingerii obiectivelor sale. Explicații de ce indicatorii sunt esențiali în gestionarea proiectelor pentru monitorizarea progreselor, facilitarea ajustărilor și demonstrarea rezultatelor pentru părțile interesate. Se descriu cele două tipuri principale de indicatori – indicatori cantitativi, care sunt măsurabili numeric (cum ar fi numărul de stagiați care finalizează un curs) și indicatori calitativi, care sunt descriptivi (cum ar fi calitatea serviciilor furnizate).
- **Selectarea indicatorilor care susțin politicile de dezvoltare ale Republicii Moldova:** să ghideze participanții cu privire la modul de alegere a indicatorilor care să se alinieze cu obiectivele naționale de dezvoltare, asigurându-se că proiectele contribuie în mod eficient la obiective strategice mai ample. Discutarea modalităților de adaptare a indicatorilor pentru a îndeplini cerințele specifice ale donatorilor, care sunt esențiale pentru asigurarea și menținerea finanțării.
- **Stabilirea unor valori de referință și a unor obiective clare, măsurabile:** explicații despre procesul de stabilire a valorilor de referință – criteriile de referință inițiale pe baza cărora se măsoară progresul – și țintele, obiectivele specifice vizate în timpul proiectului. Furnizați exemple relevante pentru Moldova, cum ar fi liniile de referință pentru îmbunătățirea productivității agricole sau țintele pentru programele de informare educațională.
- **Prezentare generală a sistemelor și instrumentelor de urmărire a progreselor:** se introduc diverse sisteme și instrumente de urmărire, de la urmărirea simplă a foilor de calcul până la

soluții software mai sofisticate care pot automatiza colectarea și raportarea datelor. Se va discuta importanța integrării acestor instrumente în activitățile de zi cu zi ale proiectului, pentru a asigura monitorizarea continuă și ajustările în timp util.

Materiale didactice:

- Prezentare PowerPoint privind elementele de bază M&E;
- studii de caz ale proiectelor de succes din Moldova;
- manuale care rezumă conceptele și terminologiile cheie ale M&E;
- accesul la platforma digitală pentru efectuarea de evaluări și partajarea feedback-ului în cadrul grupurilor.

Cunoștințele post-lectură:

Participanții ar trebui să înțeleagă diferențele dintre monitorizare și evaluare, principiile fundamentale ale proiectului M&E, importanța alinierii proiectelor la obiectivele de dezvoltare mai ample, stabilirea indicatorilor și modul de dezvoltare a cadrelor M&E eficiente relevante pentru contextul moldovenesc.

Formare: Atelier interactiv despre M&E (60 de minute)

Scopul instruirii este de a oferi experiență practică în dezvoltarea și implementarea cadrelor M&E adaptate condițiilor socio-economice unice și cerințelor de finanțare din Republica Moldova. Acesta pune accentul pe învățarea practică prin activități interactive, analize de studiu de caz și discuții de grup.

Structura atelierului interactiv:

1. Introducere și formare de grup (10 minute)

- **Scurtă recapitulare a conținutului prelegerii:** se rezumă punctele cheie din prelegere, concentrându-se pe diferențele dintre monitorizare și evaluare, principiile dezvoltării cadrelor M&E și importanța alinierii proiectelor la obiectivele de dezvoltare ale Republicii Moldova.
- **Formarea de grupuri mici pentru activități interactive:** participanții se împart în grupuri mici, amestecând în mod ideal participanții din medii diferite pentru a promova perspective diverse. Fiecărui grup i se va atribui un număr sau o culoare unică pentru a facilita organizarea ușoară pe tot parcursul atelierului.
- După formarea grupurilor, se va furniza fiecărui grup un scenariu ipotetic de proiect. Participanții vor fi provocați să dezvolte indicatori atât cantitativi, cât și calitativi, să le alinieze la obiectivele strategice ale proiectului și să le coreleze cu cerințele ipotetice ale donatorilor.

2. Activitate interactivă: dezvoltarea unui cadru M&E (20 de minute)

- **Atribuirea scenariului de proiect:** fiecare grup primește un scenariu detaliat care descrie un proiect ipotetic care vizează atingerea unor obiective specifice de dezvoltare în Moldova. Scenariile ar putea varia de la dezvoltarea agricolă la inițiativele educaționale. Grupurile își folosesc scenariile pentru a stabili valori de referință realiste și pentru a stabili obiective realizabile, ilustrând modul în care acestea vor fi monitorizate pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului;
- **Exercițiul de dezvoltare a cadrului:** grupurile lucrează în colaborare pentru a dezvolta un cadru M&E pentru proiectul lor atribuit. Aceasta include definirea unor obiective clare, selectarea indicatorilor relevanți care reflectă condițiile socio-economice ale Republicii Moldova și evidențierea metodologiilor de colectare și analiză a datelor.
- **Orientări și resurse:** grupurile vor primi șabloane și exemple de cadre M&E eficiente. Formatorii oferă informații și răspund la întrebări, asigurându-se că toate grupurile înțeleg ce

trebuie să facă.

3. Analiza studiului de caz (15 minute)

- **Distribuția studiilor de caz:** se prezintă diferite studii de caz fiecărui grup, fiecare concentrându-se pe aplicațiile din viața reală ale M&E în proiectele moldovenești. Acestea ar trebui să includă atât succesele, cât și provocările întâmpinate.
- **Analiză și discuție:** grupurile își analizează studiile de caz, identificând strategiile cheie de M&E utilizate, provocările cu care se confruntă și modul în care au fost depășite. Participanții trebuie să gândească critic la aplicarea unor strategii similare în propriile cadre M&E.
- **Schimbul de informații:** va avea loc o scurtă discuție în cadrul grupurilor în care membrii pot face schimb de informații și pot face paralele între studiul de caz și scenariile lor de proiect.

4. Prezentări de grup și feedback (15 minute)

- **Prezentări ale cadrelor M&E:** fiecare grup prezintă cadrul M&E pe care l-a dezvoltat, explicând alegerea indicatorilor și metodologiilor. În aproximativ 2-3 minute, fiecare grup va face prezentările.
- **Feedback din partea colegilor și a formatorilor:** după fiecare prezentare, se oferă timp pentru feedback colegial și informații de specialitate din partea formatorilor. Acest feedback ar trebui să fie constructiv, concentrându-se pe consolidarea cadrului și pe abordarea eventualelor supravegheri.
- **Reflecție și învățare:** încurajarea grupurilor să reflecteze asupra feedback-ului primit și să discute despre modul în care pot integra aceste informații în îmbunătățirea practicilor lor de M&E.

Detalii atelier interactiv:

Atelierul va implica participanții printr-un amestec de exerciții practice, lucru de grup și discuții interactive. Acesta este conceput pentru a promova învățarea colaborativă, participanții aplicând concepte M&E la scenarii din lumea reală care reflectă provocările de dezvoltare ale Moldovei. Atelierul va folosi tehnici active de învățare pentru a se asigura că participanții nu numai că înțeleg conceptele teoretice, ci și cum să le aplice în munca lor.

Cunoștințe post-formare:

Până la sfârșitul formării, participanții ar trebui să poată:

- Să dezvolte și să pună în aplicare unele cadre eficace de M&E pentru proiectele locale;
- să înțeleagă modul de selectare și utilizare a indicatorilor relevanți pentru condițiile socio-economice specifice ale Republicii Moldova;
- să aplice lecțiile învățate din studiile de caz pentru a îmbunătăți practicile M&E în proiectele lor;
- să colaboreze constructiv cu colegii pentru a critica și a îmbunătăți cadrele M&E;
- să participe la elaborarea unor indicatori de progres relevanți, care să fie atât fezabili, cât și cu impact;
- să integreze acești indicatori într-un cadru coerent al M&E care să sprijine obiectivele strategice și să îndeplinească condițiile de finanțare;
- să utilizeze instrumente moderne de urmărire pentru a monitoriza și raporta în mod eficient progresele înregistrate.

Această abordare cuprinzătoare va înzestra funcționarii publici locali din Moldova cu abilitățile

și cunoștințele necesare pentru monitorizarea și evaluarea eficientă a proiectelor, asigurându-se că acestea contribuie la obiectivele de dezvoltare ale țării și respectă cerințele de finanțare.

II. Partea B. Raportarea standardelor de durabilitate

Metode de predare: 30' prelegere + 60 de formare (exercițiu)

Ore	Diviziunea timpului
12:30-13:00	30" prelegere
13:00-14:00	Formare 60"

Prelegere: Introducere în raportarea eficace privind durabilitatea (30 de minute)

Scopul prelegerii: concentrarea pe nuanțele raportării proiectelor în Republica Moldova. Această parte subliniază crearea de rapoarte cuprinzătoare și transparente care să răspundă așteptărilor părților interesate locale și internaționale, să sublinieze importanța și metodologia raportării privind durabilitatea, subliniind conformitatea cu așteptările părților interesate locale și internaționale. Această parte se axează pe nevoile specifice ale Moldovei, utilizând standardele ESRS și ISSB.

Structura și conținutul:

1. Introducere în raportarea privind durabilitatea (5 minute)

Introducerea rolului raportării privind durabilitatea ca element esențial în gestionarea proiectelor și a organizațiilor. Discutați modul în care aceste rapoarte influențează investițiile, deciziile operaționale și strategice în contextul dezvoltării durabile. Se explică modul în care rapoartele privind durabilitatea ajută organizațiile să identifice domeniile de îmbunătățire și să comunice cu părțile interesate:

- Importanța raportării privind durabilitatea.
- Prezentare generală a cerințelor de raportare și a așteptărilor.

2. Standardele europene de raportare privind durabilitatea (ESRS) – interoperabilitate și aplicare în Moldova (10 minute)

Prezentare detaliată și discuții privind aceste standarde, domeniul lor de aplicare și modul în care acestea se completează reciproc, concentrându-se asupra cerințelor legate de climă. Se ilustrează modul în care aceste standarde pot fi aplicate de organizațiile din Moldova în contextul reglementărilor locale și al așteptărilor părților interesate. Se evidențiază specificul local și internațional în raportarea privind durabilitatea.

3. Crearea de rapoarte complete (10 minute)

Discutarea modalităților de pregătire și prezentare eficace a informațiilor în conformitate cu ESRS, luând în considerare elemente specifice ale raportului, cum ar fi pragul de semnificație, complexitatea și prezentarea datelor. Evidențierea celor mai bune practici în structurarea și organizarea conținutului rapoartelor. Discuții despre modul în care instrumentele digitale pot fi utilizate pentru a optimiza procesul de raportare.

- Modul de comunicare eficientă a realizărilor proiectului, a responsabilității financiare și a lecțiilor învățate.
- Utilizarea formatelor tradiționale de raportare și a instrumentelor digitale optimizate pentru proiectele moldovenești.

4. Consolidarea implicării părților interesate prin raportare (5 minute)

Se explică modul în care raportarea eficace poate spori implicarea părților interesate, continuitatea finanțării și impactul politicilor. Discuții despre modul în care transparența și responsabilitatea din rapoarte contribuie la consolidarea încrederii și la sprijinirea relațiilor pe termen lung atât cu părțile interesate locale, cât și cu cele internaționale:

- Rolul rapoartelor în promovarea implicării părților interesate, a continuității finanțării și a influenței politicilor.

Materiale didactice:

- Diapozitive PowerPoint privind elementele esențiale de raportare a proiectelor;
- Exemple de rapoarte conforme cu ESRS;
- Liste de verificare pentru întocmirea și transmiterea rapoartelor.

Cunoștințe post-lectură:

Participanții ar trebui să fie în măsură să înțeleagă rolul critic al raportării eficiente în managementul proiectelor, să identifice cerințele specifice de raportare ale principalelor surse de finanțare din Moldova și să utilizeze strategii pentru a crea rapoarte cuprinzătoare și captivante care să sprijine obiectivele proiectului și conformitatea. Participanții ar trebui să înțeleagă importanța critică a raportării eficace pentru gestionarea durabilă, să identifice cerințele de raportare specifice bazate pe ESRS și să aplice strategii pentru a crea rapoarte cuprinzătoare și captivante care să sprijine obiectivele organizaționale și conformitatea cu reglementările.

Formare: Atelier interactiv privind standardele de raportare privind durabilitatea (60 de minute)

Scopul formării: exerciții practice pentru crearea de rapoarte de sustenabilitate care să se alinieze la standardele moldovenești și internaționale, cu accent pe dezvoltările legate de climă și impactul asupra durabilității. Participanții se vor angaja în scenarii din viața reală pentru a pregăti secțiuni de rapoarte de sustenabilitate, subliniind comunicarea clară a impactului asupra mediului, detalii financiare și perspective strategice. Scopul este de a construi experiență practică în raportarea privind durabilitatea, utilizând atât formatele tradiționale, cât și cele digitale, pentru a spori implicarea părților interesate și pentru a asigura conformitatea cu standardele de raportare.

Structura atelierului interactiv:

1. Recapitulare și introducere în activitățile atelierului (10 minute)

- **Recapitulare rapidă a conținutului prelegerii:** o scurtă trecere în revistă a principalelor puncte ale prelegerii privind standardele de raportare privind durabilitatea, cu accent pe interoperabilitatea ESRS.
- **Prezentare generală a obiectivelor și activităților atelierului:** introducere în obiectivele atelierului, care includ elaborarea secțiunilor de raport, utilizarea instrumentelor digitale și sporirea eficacității rapoartelor.

2. Activitatea grupului: Secțiunile de redactare a raportului (20 de minute)

- Participanții sunt împărțiți în grupuri pentru a le fi repartizate diferite secțiuni ale unui raport cu scopul redactării.
- Participanții se concentrează pe realizări, pe raportarea financiară și pe lecțiile învățate. Grupurile vor lucra pe secțiuni precum impactul asupra mediului, structurile de guvernanță legate de practicile de durabilitate și publicarea informațiilor financiare legate de durabilitate. Această activitate pune accentul pe aplicarea practică a conceptelor de curs în scenariile din lumea reală.

3. Utilizarea instrumentelor digitale pentru raportare (15 minute)

- Introducere în instrumentele de raportare digitală relevante pentru Moldova. Prezentare generală a software-ului și a platformelor online care facilitează raportarea privind durabilitatea, adaptate reglementărilor și standardelor internaționale din Republica Moldova.

- Utilizarea acestor instrumente pentru a spori eficiența și eficacitatea raportării. Participanții vor utiliza instrumentele introduse pentru a spori claritatea și eficiența proiectelor lor de rapoarte, încorporând metodologiile digitale în cadrele de raportare tradiționale.

4. Prezentări de grup și feedback (15 minute)

- Grupurile își prezintă secțiunile de raport;
- Se oferă feedback constructiv, axat pe claritate, exhaustivitate și implicarea părților interesate.

Detalii atelier interactiv:

Atelierul va implica participanții într-un cadru extrem de interactiv și practic, permițându-le să aplice cunoștințele dobândite în urma prelegerii. Lucrând în grupuri pentru a elabora secțiuni de raport, participanții vor învăța cum să articuleze în mod eficient impactul asupra dezvoltării durabile, mecanismele de guvernare și responsabilitatea financiară. Introducerea instrumentelor de raportare digitală le va dota cu competențe moderne care pot spori eficiența raportării și implicarea părților interesate în contextul Republicii Moldova.

Cunoștințe post-formare:

Până la sfârșitul formării, participanții ar trebui să poată:

- să elaboreze secțiuni de raportare clare, cuprinzătoare și captivante, care să îndeplinească cerințele organismelor de finanțare din Republica Moldova și internaționale;
- să utilizeze instrumente digitale pentru a eficientiza procesul de raportare;
- să înțeleagă importanța raportării în ceea ce privește implicarea părților interesate și influența politică, cu un accent special pe aspectele legate de durabilitate;
- să se asigure că rapoartele lor contribuie la sustenabilitatea și succesul proiectelor lor.

Această combinație de prelegeri și ateliere de lucru își propune să îmbunătățească semnificativ capacitatea funcționarilor publici locali din Moldova de a pregăti rapoarte de sustenabilitate, crucială pentru succesul proiectelor din cadrul de dezvoltare al țării.