



GHID PRACTIC DE ELABORARE A STRATEGIILOR RAIONALE DE DEZVOLTARE SOCIO-ECONOMICĂ

Publicat de:

Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ) GmbH

Sediul social:

Bonn and Eschborn, Germany

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Germany
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Germany
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Autor:

IDIS Viitorul

**Elaborat de către:**

IDIS Viitorul

1. Liubomir Chiriac, expert IDIS „Viitorul”
2. Angela Secrieru, expert IDIS „Viitorul”
3. Ion Tornea, expert IDIS „Viitorul”

Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor (MDRC)

1. Valerian Bînzaru, expert național
2. Dorin Andros, expert național

Elaborat în cadrul:

Proiectului „Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova”, implementat de Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ) în numele Ministerului Federal German pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (BMZ) și cu suportul Agenției Suedeză pentru Dezvoltare și Cooperare Internațională (Sida) și Uniunii Europene.

Partenerii proiectului:

Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor
al Republicii Moldova
Agențiile pentru Dezvoltare Regională
Agentia de Dezvoltare regionala Nord
Agentia de Dezvoltare regionala Centru
Agentia de Dezvoltare regionala Sud

*Opiniile exprimate în prezentul text aparțin autorului/autorilor
și nu reflectă neapărat punctul de vedere al GIZ, BMZ, Sida și
Uniunea Europeană.*

Chișinău 2014

CUPRINS

CUVÎNT ÎNAINTE	5
CAPITOLUL I. RAIONUL – CADRUL PENTRU PLANIFICAREA STRATEGICĂ.....	6
1.1. Importanța planificării strategice la nivel de raion	6
1.2. Dezvoltarea durabilă în procesul planificării strategice.....	7
1.3. Cadrul legal și de politici cu privire la planificarea strategică.....	8
1.4. Raionul în calitate de obiect al planificării strategice	11
CAPITOLUL II. PLANIFICAREA STRATEGICĂ: CARACTERISTICILE, METODELE ȘI ELEMENTELE ACESTEIA.....	14
2.1. Scopul și caracteristicile planificării strategice.....	14
2.2. Metodele planificării strategice	14
2.3. Strategia raională de dezvoltare.....	15
2.4. Pregătirea planificării strategice la nivel de raion.....	16
CAPITOLUL III. ETAPELE PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ.....	18
3.1. Care sunt etapele procesului de planificare strategică ?	18
Etapa 1: Pregătirea.....	19
1.1. Inițierea acordului privind procesul de Planificare Strategică.....	19
1.2. Constituirea Echipei de Planificare strategică.....	20
Etapa 2: Analiza situației existente.....	21
2.1. Analiza situației socio-economice.....	21
2.2. Analiza actorilor interni și externi	24
2.3. Analiza SWOT.....	26
Etapa 3: Stabilirea valorilor, viziunii și misiunii (mandatului).....	28
3.1. Evidențierea valorilor.....	28
3.2. Stabilirea viziunii	29
3.3. Clarificarea misiunii (mandatului).....	29
Etapa 4: Identificarea, formularea și prioritizarea scopurilor și obiectivelor.....	30
4.1. Identificarea scopurilor strategice	30
4.2. Stabilirea priorităților	31
4.3. Formularea obiectivelor	33
Etapa 5: Elaborarea planului de acțiuni.....	33
Etapa 6: Aprobarea și implementarea Strategiilor Raionale de Dezvoltare Socio -Economică (SRDSE).....	34
6.1. Aprobarea SRDSE	34
6.2. Implementarea SRDSE.....	34
Etapa 7: Monitorizarea și evaluarea.....	36
7.1. Monitorizarea	36
7.2. Evaluarea	36
7.3. Instrumente de realizare a monitorizării și evaluării.....	37
Etapa 8: Revizuirea SRDSE prin prisma performanțelor, condițiilor externe și oportunităților noi.....	40
3.2. Organizarea și evaluarea atelierului de Planificare Strategică	40
CAPITOLUL IV: PROGRAME ȘI PROIECTE PRIORITARE ALE DEZVOLTĂRII RAIONULUI.....	43
4.1. Identificarea și selectarea proiectelor	43
4.2. Formarea portofoliului de proiecte.....	45
4.3. Elaborarea fișei proiectelor.....	46
4.4. Finanțarea proiectelor	48
ANEXA 1. PARTICULARITĂȚILE ELABORĂRII STRATEGIEI RAIONALE PRIVIND DEZVOLTAREA SERVICIULUI DE MANAGEMENT AL DEȘEURILOR.....	52
ANEXA 2. PARTICULARITĂȚILE ELABORĂRII STRATEGIEI RAIONALE PRIVIND DEZVOLTAREA SERVICIULUI DE APĂ ȘI CANALIZARE.....	58
ANEXA 3. PARTICULARITĂȚILE ELABORĂRII STRATEGIEI RAIONALE PRIVIND IMPLEMENTAREA MĂSURILOR DE EFICIENȚĂ ENERGETICĂ.....	62
GLOSAR DE TERMENI	67
BIBLIOGRAFIE.....	69

LISTA ABREVIERILOR

MDRC	Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor
MM	Ministerul Mediului
APC	Administrația Publică Centrală
APL	Administrația Publică Locală
UAT	Unitatea Administrativ Teritorială
SDSE	Strategia de Dezvoltare Socio-Economică
PPP	Parteneriatul Public Privat
ONG	Organizație Neguvernamentală
DMS	Deșeurile Menajere Solide
RD	Regiuni de Dezvoltare
GIZ	Agencia de Cooperare Internațională a Germaniei
GRPS	Grupul Raional de Planificare Strategică
FEN	Fondul Ecologic Național
DUP	Documentul Unic de Programare
CRD	Consiliul Raional de Dezvoltare
AAP	Aprovizionarea cu apă și sanitație
BERD	Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BEI	Banca Europeană pentru Investiții
DDC	Direcția pentru Dezvoltare și Cooperare
FISM	Fondul de Investiții Sociale din Moldova
PAED	Planul de Acțiuni pentru Energie Durabilă
CoM	Convenția Primarilor
MoSEFF	Linia de Finanțare pentru Eficiență Energetică în Moldova
MoREEF	Facilitatea de Finanțare a Eficienței energetice în Sectorul Rezidențial din Moldova
SRDSE	Strategia Raională de Dezvoltare Socio-economică
EE	Eficiență Energetică
PNUD	Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare din Moldova
AEE	Agencia de Eficiență Energetică
SRE	Energie Regenrabilă Durabilă (Sustainable Renewable Energy)

CUVÂNT ÎNAINTE

În ultima perioadă, procesul de planificare strategică a devenit o parte componentă a practicii manageriale din administrația publică locală. Aleșii locali și funcționarii publici au înțeles că nu este suficient numai să gândească cum trebuie soluționate problemele, dar organizațiile pe care le reprezintă, trebuie să acționeze prompt și eficient. Acțiunile trebuie să fie coordonate astfel, încât obiectivele privind dezvoltarea socio-economică să fie realizate. De aceea, este necesar să menționăm că demararea procesului de planificare strategică trebuie să se bazeze, întâi de toate, pe o înțelegere corectă a celor mai importante probleme socio-economice cu care se confruntă unitatea administrativ-teritorială, în cazul nostru, raionul. În acest context, la etapa inițială, se impune efectuarea unei analize a capacității economiei locale, o scanare a mediului social și stabilirea unor obiective concrete, pentru îmbunătățirea situației în domeniile de risc. Cei care au inițiat procesul de planificare strategică trebuie să tindă, în primul rând, spre unificarea pozițiilor și consolidarea eforturilor a celor mai importanți actori: administrația publică locală, sectorul economic, societatea civilă și cetățenii.



Din aceste considerente, pe tot parcursul procesului de planificare strategică sunt necesare o serie de consultări, analize și evaluări a situației socio-economice existente. Membrii echipei de planificare, de comun acord, vor lua deciziile, care ar trebui să evidențieze prioritățile pentru dezvoltarea economiei locale și ameliorarea mediului social și totodată, vor trasa acțiunile care ar trebui să fie implementate în parteneriat pentru a realiza obiectivele propuse. Valoarea principală a Strategiei raionale de dezvoltare socio-economică ține de mobilizarea resurselor locale și de intensificare a relațiilor de cooperare dintre administrația publică locală, societatea civilă și agenții economici locali, naționali și internaționali. Ulterior, în procesul de implementare a strategiilor, este important să se pună accentul pe construirea parteneriatelor între sectorul public și sectorul privat, precum și pe menținerea unui echilibru constant între dezvoltarea economică locală, protecția mediului și protecția socială.

Scopul acestui Ghid este de a oferi aleșilor locali și funcționarilor publici de nivel raional, și nu numai, o descriere a abordării dezvoltării socio-economice, prin planificare strategică participativă, bazată pe respectarea principiilor egalității de gen și ale drepturilor omului, întru elaborarea unor strategii raionale bine gândite, durabile și integrate.

În Ghidul respectiv sunt descrise în detaliu etapele și pașii planificării strategice participative, fiind examinate exemple concrete, pentru o mai mare claritate și o mai bună înțelegere a acestora. Acest Ghid se adresează tuturor celor de la care se așteaptă, într-o etapă sau alta a procesului de planificare strategică să ofere expertiză, să genereze idei și să elaboreze propuneri, să ia decizii la implementarea și evaluarea strategiilor.

Considerăm că acest Ghid este absolut necesar autorităților publice locale, în contextul în care Republica Moldova face eforturi considerabile în procesul de integrare europeană, oferind informațiile și instrumentele practice necesare în scopul elaborării strategiilor raionale de dezvoltare socio-economică pentru a asigura tuturor cetățenilor un trai mai decent și servicii publice calitative la standarde europene.

Marcel RĂDUCAN,
Ministru al dezvoltării regionale și construcțiilor

1.1. IMPORTANȚA PLANIFICĂRII STRATEGICE LA NIVEL DE RAION

Ce trebuie să știm despre procesul de planificare strategică ?

Un sistem democratic este funcțional atunci când dezvoltarea socio-economică locală înregistrează reușite precum și în măsura în care se dezvoltă un spirit democratic în mentalitatea cetățenilor. Sistemul democratic nu poate fi viabil fără un proces eficient și transparent de luare a deciziilor.

Procesul de adoptare a deciziilor la nivelul raionului trebuie să fie o combinație a trei moduri de abordare:

- Abordarea economică, în termeni de eficacitate și eficiență;
- Abordarea legală, în termeni de respectare a legislației;
- Abordarea teritorială;
- Ținând cont de interesele locuitorilor raionului.

Planificarea strategică este un proces sistematic prin care raionul poate crea o imagine proprie a viitorului și elaborează pașii corespunzători, în funcție de resursele locale disponibile, pentru a realiza acel viitor.

Din aceste considerente, planificarea reprezintă înainte de toate un proces de învățare, de cercetare. Rezultatul final reprezintă **“o fotografie ori o imagine a viitorului pe care dorim să-l creăm”**.

Planificarea strategică este o modalitate complexă de influențare a viitorului raionului, un proces prin intermediul căruia se determină ce anume intenționează raionul să facă și cum își va atinge scopurile propuse. Complexitatea procesului de planificare strategică derivă din analiza inițială a condițiilor existente la nivel raional, a interacțiunilor specifice din cadrul raionului și a factorilor externi care influențează raionul. Pe de altă parte, schimbările ce urmează a fi făcute trebuie să influențeze întreg raionul. Sunt, astfel, combinate perspectivele pe termen lung cu acțiunile pe termen scurt.

În contextul respectiv, **strategia** - este termenul utilizat pentru a descrie multitudinea punctelor de reper, repartizări și responsabilități, care sunt componentele critice ale obiectivelor și reprezintă metoda ce va fi folosită pentru atingerea scopului propus.

Startul procesului eficient de planificare strategică se bazează pe o înțelegere corectă a celor mai importante probleme socio-economice cu care se confruntă raionul. În acest context, este necesar de efectuat o analiză a capacității economiei raionale, o scanare a mediului social și stabilirea unor obiective concrete, pentru îmbunătățirea situației în zonele monitorizate. Procesul de planificare trebuie să fie orientat, în primul rând, pentru unificarea poziției și consolidarea eforturilor a celor mai importanți actori: administrația publică locală, sectorul economic, societatea civilă și cetățenii.

Reprezentanții celor trei sectoare (APL, sectorul privat, sectorul asociativ) membrii echipei de planificare, de comun acord vor lua deciziile necesare, care ar trebui să evidențieze prioritățile pentru dezvoltarea economiei raionale și ameliorarea mediului social, și totodată vor trasa acțiunile care ar trebui să fie implementate în parteneriat pentru a realiza obiectivele propuse.

Planificarea strategică stabilește un cadru prin care se unesc o serie de proiecte mai mici în scopul realizării problemelor mai importante. În așa fel acest proces ajută raionul să direcționeze dezvoltarea socio-economică către realizarea unor scopuri fezabile, pe termen lung. Evident, dorința unui raion este de a realiza mai mult în condițiile resurselor disponibile, în afară de aceasta, deseori programele planificate sunt rupte de scopurile dezvoltării socio-economice mai largi. Planificarea strategică ajută la stabilirea scopurilor realiste și la administrarea eficientă a problemelor menționate.

Planificarea strategică trebuie să se axeze în primul rând pe scopurile și resursele locale, dar aceasta nu înseamnă că trebuie abordate numai probleme de ordin local, fără să se țină seama de cele naționale ori de problemele și interesele comunităților învecinate. În cazul în care se ține cont de toate aceste condiții, planificarea strategică va fi influențată de actorii externi, interesați de participarea la procesul de dezvoltare socio-economică locală din comunitatea respectivă.

Care sunt avantajele planificării strategice ?

Avantajele reale ale planificării strategice pentru raion țin de următoarele:

1. Elaborarea unei viziuni reale privind dezvoltarea socio-economică a raionului pe termen lung;
2. Aplicarea celor mai bune modele de bună practică, instrumente și tehnici performante de analiză socio-economică care să asigure identificarea și realizarea obiectivelor de dezvoltare a raionului;
3. Consolidarea procesului de guvernare locală care va conduce la identificarea răspunsurilor și reacțiilor imediate privind soluționarea problemelor locale în corespundere cu direcțiile de dezvoltare strategică a raionului;
4. Planificarea strategică va conduce la elaborarea politicilor socio-economice reale la nivel de raion, la dezvoltarea durabilă, eficientă și efectivă a localităților din cadrul raionului;
5. Încurajarea implicării cetățenilor și reprezentanților mediului de afaceri în procesul de luare a deciziilor la nivel de raion;
6. Îmbunătățirea managementului în administrația locală, inclusiv în ceea ce privește activitatea de planificare strategică;
7. Creșterea capacității reprezentanților autorităților locale și a factorilor cheie interesați în a realiza planificarea strategică la nivel raional, în conformitate cu acțiunile și documentele naționale și regionale;
8. Creșterea responsabilității echipei de implementare și a factorilor decizionali din APL privind realizarea scopurilor de dezvoltare socio-economică a raionului;
9. Încurajarea constituirii și dezvoltării parteneriatelor public-private la nivel de raion privind implementarea proiectelor preconizate;
10. Creșterea încrederii cetățenilor în faptul că lucrurile se pot schimba spre bine și în favoarea locuitorilor din raion;
11. Prin utilizarea planificării strategice se formează competențe la nivelul decizional și executiv al administrației publice locale pentru utilizarea celor mai moderne și mai actuale instrumente de lucru privind dezvoltarea economică și socială a raionului, vizându-se, astfel, satisfacerea nevoilor și a intereselor tuturor membrilor comunităților locale;
12. Elaborarea strategiilor de dezvoltare a raionului va dezvolta și consolida procesul participativ la nivel de raion, cu implicarea activă a cetățenilor, autorităților locale, a mediului privat și a sectorului non-guvernamental. Numai astfel va fi reflectat interesul tuturor cetățenilor din cadrul raionului și va avea ca efect obținerea prosperității pentru generațiile viitoare.

1.2. DEZVOLTAREA DURABILĂ ÎN PROCESUL PLANIFICĂRII STRATEGICE

Ce reprezintă dezvoltarea durabilă ?

Cea mai reușită definiție a dezvoltării durabile este cea formulată de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare în raportul „Viitorul nostru comun” cunoscut și sub numele de Raportul Brundtland: „Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi”.

În conformitate cu principiile dezvoltării durabile, dezvoltarea economică și socială raională reprezintă un proces participativ în care membrii comunității (raionului) colaborează pentru a stimula activitățile economice și sociale, care oferă locuri de muncă decente și îmbunătățesc calitatea vieții tuturor, inclusiv a celor săraci și marginalizați.

Dezvoltarea economică și socială raională trebuie să respecte următoarele principii de care trebuie să ținem cont la elaborarea strategiilor de dezvoltare:

- integrare
- participare și parteneriat
- incluziune economică și socială
- șanse egale.

Integrarea înseamnă, pe de o parte, că planificarea dezvoltării raionale trebuie să considere toate aspectele teritoriului vizat, identificând viitorul dorit atât pentru sectorul economic, cât și pentru cel social și mediu, analizând resursele raionale, obstacolele și oportunitățile, definind combinația de strategii, politici și acțiuni care să sprijine realizarea dezvoltării sociale și economice, într-un mediu sănătos. Pe de altă parte, integrarea înseamnă că toți actorii importanți de la nivelul raional trebuie să fie implicați în proces, pe cele două dimensiuni principale:

- **orizontală:** actorii raionali aparținând celor trei sectoare – public, privat și societatea civilă;
- **verticală:** actorii aparținând unor nivele diferite de decizie, de la nivelul raional și local la cel regional, național și internațional.

Participarea înseamnă implicarea membrilor comunității în procesul de dezvoltare raională prin:

- informare și consultare
- ateliere de lucru și planificare
- asumare de responsabilități în implementare.

Cu cât procesul este mai participativ, cu cât sunt implicați mai mulți factori interesați importanți, cu atât șansele unei planificări și implementări cu succes a procesului de dezvoltare raională sunt mai mari.

Parteneriatul este definit de relațiile între structuri organizate, organizații și instituții care participă la elaborarea și implementarea strategiei.

Incluziunea economică și socială a devenit un obiectiv prioritar atât la nivel internațional, cât și la cel național, regional, raional și local, obiectiv ce poate fi atins prin coordonarea politicilor de creare de locuri de muncă, educație, sănătate, locuințe și servicii sociale, axate pe:

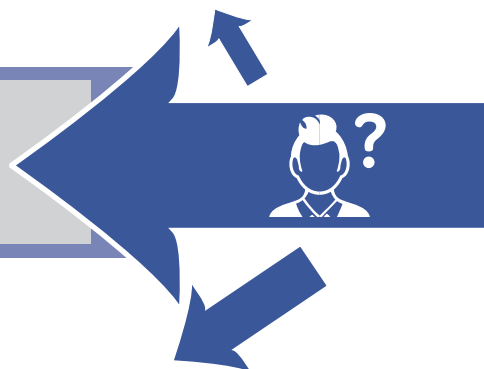
- zonele urbane sau rurale sărace
- grupurile excluse social sau expuse riscului, cum ar fi șomerii pe termen lung, familiile monoparentale, copiii trăind în mizerie, cei care abandonează școala, familiile cu venituri reduse, persoanele cu dizabilități.

Șanse egale. Un proces de dezvoltare raională de succes trebuie să abordeze și discriminările și inegalitățile care afectează bărbații și femeile, tinerii sau bătrânii, minoritățile etnice sau persoanele cu dizabilități. Fără șanse egale, dezvoltarea raională ar putea fi afectată sau chiar oprită.

1.3. CADRUL LEGAL ȘI DE POLITICI CU PRIVIRE LA PLANIFICAREA STRATEGICĂ

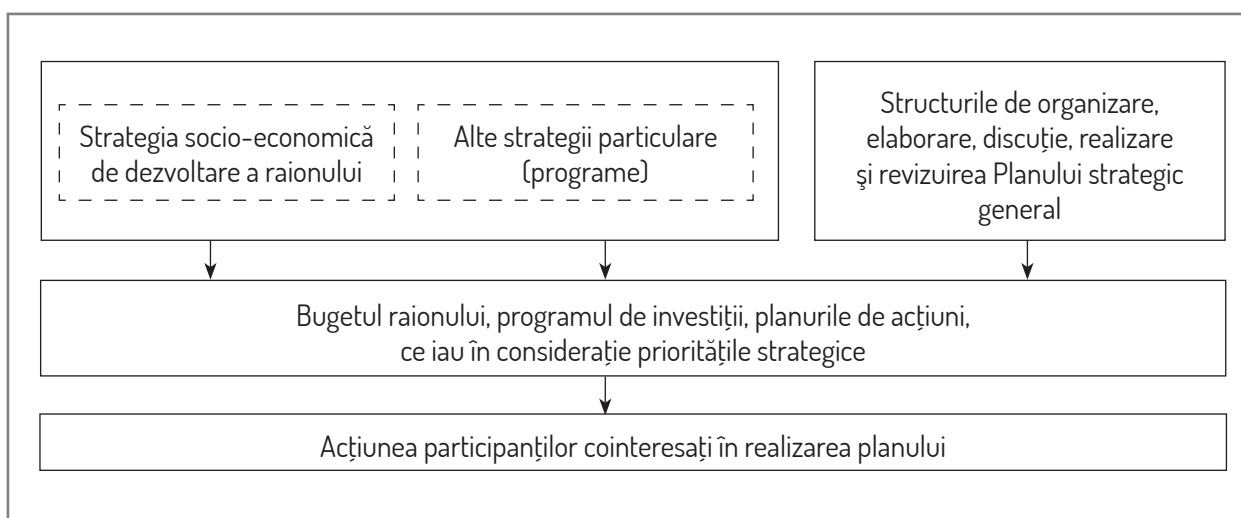
Planificarea strategică nu se realizează în vid, ci într-un cadru în care sunt în vigoare deja un șir de alte strategii, planuri, concepții, ș.a. documente de planificare publică. Prima întrebare la care urmează a se răspunde înainte de a purcede la elaborarea strategiei de dezvoltare socio-economică a raionului este:

A. Cum se raportează strategia ce urmează a fi elaborată la alte documente de planificare publică?



Strategia se elaborează și se realizează în cadrul **mecanismului parteneriatului strategic**, care include:

Mecanismul parteneriatului strategic



Principiile planificării strategice sunt aplicate la toate nivelele sectorului public, pentru a asigura o eficiență mai mare și rezultate mai bune de guvernare. Aceasta se realizează prin:

- Integrarea maximă a planificării politicii și alocarea resurselor la toate nivelele și perioadele de timp pentru a asigura o orientare de lungă durată;
- Introducerea și menținerea planificării politicii și planificării bugetare pe termen mediu;
- Asigurarea orientării rezultatelor la toate nivelele administrației publice;
- Asigurarea unei eficiențe mai mari la utilizarea resurselor financiare, materiale, și umane disponibile prin stabilirea obiectivelor SMART¹ și aplicarea managementului de performanță.

Pentru aceasta, strategiile la diferite nivele ale administrației publice trebuie să fie corelate între ele.

Din punct de vedere geografic, ierarhia strategiilor se prezintă în felul următor:	Din punct de vedere al nivelurilor de decizie, ierarhia strategiilor este:
Strategii la nivel global Strategii la nivel național Strategii la nivel regional Strategii la nivel raional Strategii la nivel local	Strategii supra-naționale Strategii naționale Strategii sectoriale Strategii regionale Strategii raionale Strategii locale

¹ SMART de la S – specific, M – măsurabil, A – abordabil (de atins), R – relevant, T – încadrat în timp

Exemplu de diferite tipuri de strategii în sectorul public:

1. Strategia de dezvoltare / nivel înalt (național)

- Examinarea problemelor la nivel înalt
- Termen mediu sau lung
- Orientată spre stabilirea și realizarea obiectivelor generale
- Include câteva sectoare / domenii de politică
- Probleme complicate, interdependente
- Implică numeroase instituții

(de ex., *Strategia Națională de Dezvoltare (SND) a Republicii Moldova*, *Strategia Națională de Dezvoltare Regională a Republicii Moldova (SNDR)*, etc.)

2. Strategia orientată spre sector / bazată pe probleme

- Orientată spre soluționarea problemelor legate de sector sau o problemă particulară
- De obicei pe termen mediu

(de ex., *Strategia de Reformă a Administrației*)

3. Strategiile de dezvoltare regională

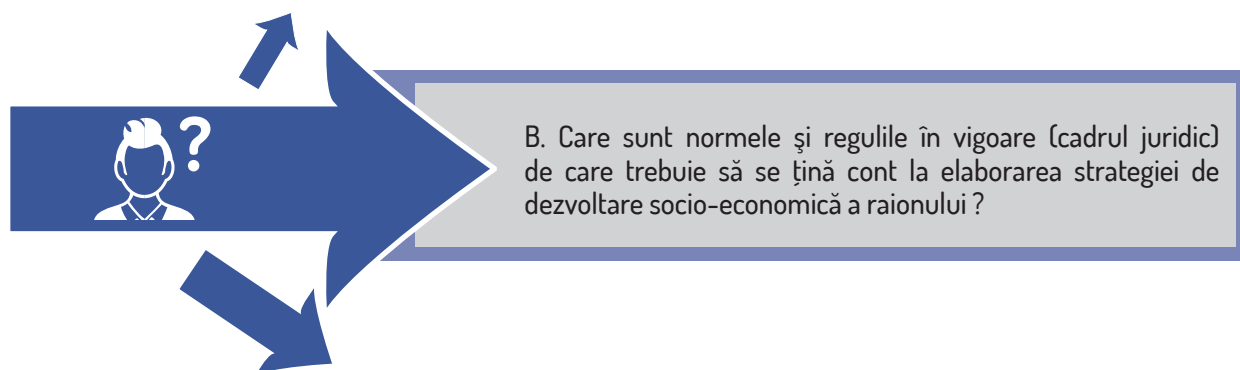
- Document de nivel regional, care identifică prioritățile și măsurile specifice dezvoltării regionale în fiecare din regiunile de dezvoltare
- Pe termen mediu sau lung

(*Strategiile de dezvoltare regională Nord, Centru și Sud*)

4. Strategia instituțională

- Strategia organizațională se concentrează pe obținerea rezultatelor necesare pentru documentele de planificare la nivel național, politicile sectoriale și inter-sectoriale sau orientate spre dezvoltarea instituțională

(de ex., *Programele de Dezvoltare Strategică (PDS) ale ministerelor*)



Principalele norme și reguli care reglementează procesul de planificare strategică în Republica Moldova se conțin în:

- Hotărârea Guvernului nr.33 din 11 ianuarie 2007 cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici;
- Legea nr.317-XV din 18 iulie 2003 privind actele normative ale Guvernului și ale altor autorități ale administrației publice centrale și locale;
- Legea nr.847-XIII din 24.05.1996 privind sistemul bugetar și procesul bugetar;
- Hotărârea Guvernului nr. 176 din 22.03.2011 cu privire la aprobarea Metodologiei de elaborare a programelor de dezvoltare strategică ale autorităților APC;

- Ghidul metodologic cu privire la procesul decizional, elaborat de Cancelaria de Stat;
- Setul metodologic unic privind elaborarea bugetului.



1. La elaborarea strategiei de dezvoltare socio-economică a raionului se va ține cont și se vor face referiri la alte strategii și programe de nivel ierarhic superior din punct de vedere geografic sau al nivelului de decizie, aflate în desfășurare sau deja realizate, pentru asigurarea continuității și evitarea suprapunerilor de obiective, acțiuni și costuri.
2. La elaborarea strategiei de dezvoltare socio-economică a raionului se va ține cont de cadrul juridic care reglementează procesul de planificare strategică în Republica Moldova.

1.4. RAIONUL ÎN CALITATE DE OBIECT AL PLANIFICĂRII STRATEGICE

Ce reprezintă raionul ?

Conform *Legii nr. 764-XV din 27.12.2001 privind organizarea administrativ-teritorială* a Republicii Moldova, organizarea administrativ-teritorială a Republicii Moldova se efectuează pe două niveluri: satele (comunele) și orașele (municipiile) constituie nivelul întâi, raioanele constituie nivelul al doilea.

Raionul este o unitate administrativ-teritorială alcătuită din sate (comune) și orașe, unite prin teritoriu, relații economice și social-culturale.

În funcție de poziția geografică, raioanele intră în componența regiunilor de dezvoltare.

Care sunt structurile responsabile pentru elaborarea SDSE și competențele acestora ?

Responsabilitatea primară pentru elaborarea strategiei raionale de dezvoltare economică și socială o au autoritățile APL de nivelul doi.

Astfel, *președintele raionului* - autoritatea publică executivă a consiliului raional, emite dispoziția cu privire la inițierea procesului de elaborare a strategiei raionale de dezvoltare economică și socială și formarea, în acest scop, a grupului de lucru care va fi implicat nemijlocit în activitățile de elaborare a strategiei. În continuare, Președintele raionului, prin intermediul *Aparatului Președintelui raionului*, asigură elaborarea strategiei. Proiectul strategiei este apoi prezentat pentru aprobare Consiliului raional.

Principalele atribuții conferite de lege Consiliului raional în cadrul activităților de elaborare și implementare a strategiilor raionale de dezvoltare socio – economică, sunt următoarele:

- aprobă bugetul raional, contul de încheiere a exercițiului bugetar, precum și modul de utilizare a fondurilor speciale;
- aprobă strategii, prognoze, planuri și programe de dezvoltare social-economică a raionului, programe de refacere și protecție a mediului înconjurător, programe de utilizare a forței de muncă în teritoriu, monitorizează realizarea acestora;
- dispune consultarea publică, în conformitate cu legea, a proiectelor de decizii în problemele de interes local care pot avea impact economic, de mediu și social (asupra modului de viață și drepturilor omului, asupra culturii, sănătății și protecției sociale, asupra colectivităților locale, serviciilor publice), precum și în alte probleme care preocupă populația sau o parte din populația unității administrativ-teritoriale.

Pornind de la domeniile de activitate ale autorității publice raionale, **Președintele raionului** exercită în teritoriul administrat următoarele atribuții de bază conectate la procesul de elaborare și implementare a strategiilor raionale de dezvoltare:

- asigură executarea deciziilor consiliului raional;
- asigură elaborarea studiilor de fezabilitate și propune spre aprobare listele bunurilor și serviciilor publice de interes raional pentru realizarea proiectelor de PPP;
- asigură monitorizarea și controlul realizării proiectelor de PPP în care autoritatea APL participă în calitate de partener public;
- asigură elaborarea proiectului bugetului raional și a contului de încheiere a exercițiului bugetar și le supune aprobării consiliului raional;
- propune consiliului raional să consulte, prin referendum, populația în probleme locale de interes deosebit și, în temeiul deciziei consiliului, ia măsuri în vederea organizării referendumului.

Aparatul președintelui raionului ca structură funcțională, are următoarele atribuții:

- asigură consultarea publică a proiectelor de decizii ale consiliului raional și de dispoziții normative ale președintelui raionului și informarea publicului referitor la deciziile adoptate și la dispozițiile emise;
- colectează și prezintă președintelui raionului informații pentru raportul anual privind starea economică și socială a raionului;
- prezintă președintelui raionului, în comun cu serviciile publice, informații despre funcționarea acestora, precum și a întreprinderilor create de consiliul raional;
- supraveghează executarea măsurilor dispuse de președinte în teritoriul administrat;
- contribuie la elaborarea proiectului de buget al UAT pentru următorul an bugetar și a proiectelor de modificare a bugetului, care urmează să fie prezentate de președintele raionului spre examinare consiliului raional;
- asigură executarea bugetului UAT, în conformitate cu deciziile consiliului raional, și respectarea prevederilor legale;

Strategia de dezvoltare economică și socială a raionului este un document important nu numai pentru autoritățile publice raionale, dar și pentru articularea dorințelor comunităților locale de nivelul întâi. Autoritățile APL de nivelul I sunt responsabile de SDSE a raionului în partea și în măsura în care acestea sunt parte componentă a raionului și sunt vizate în strategia raională. Consiliile locale au următoarele competențe asociate planificării strategice:

- aprobă bugetul local, modul de utilizare a fondului de rezervă, precum și a fondurilor speciale, aprobă împrumuturile și contul de încheiere a exercițiului bugetar; operează modificări în bugetul local;
- aprobă, în condițiile legii, planurile urbanistice ale localităților din componența unității administrativ-teritoriale respective, precum și planurile de amenajare a teritoriului;
- aprobă studii, prognoze și programe de dezvoltare social-economică și de altă natură.

În același context, primarul are următoarele competențe:

- asigură elaborarea proiectului de buget local al UAT pe următorul an bugetar și a contului de încheiere a exercițiului bugetar și le prezintă spre aprobare consiliului local;
- asigură elaborarea studiilor de fezabilitate și propune spre aprobare listele bunurilor și serviciilor de interes public local pentru realizarea proiectelor de PPP;
- asigură monitorizarea și controlul realizării proiectelor de PPP în care autoritatea APL participă în calitate de partener public;
- asigură elaborarea planului general de urbanism și a documentației de urbanism și amenajare a teritoriului și le prezintă spre aprobare consiliului local, în condițiile legii;
- propune consiliului local consultarea populației prin referendum în probleme locale de interes deosebit, ia măsuri pentru organizarea acestor consultări.

În același timp, considerând faptul că fiecare raion constituie parte componentă a unei regiuni de dezvoltare și poate participa ca potențial beneficiar în diverse proiecte de dimensiune regională cu impact pozitiv asupra dezvoltării sale economice și sociale, în procesul de elaborare a strategiei raionale de dezvoltare economică și socială pot fi consultate și structurile care dețin competențe în domeniul dezvoltării regionale și a promovării strategiilor de dezvoltare regională. Astfel, **Agencia de dezvoltare regională** se constituie în fiecare regiune de dezvoltare, are personalitate juridică și activează în conformitate cu un regulament, aprobat de agenție în baza unui regulament-cadru, elaborat și aprobat de Guvern.

Agencia îndeplinește următoarele atribuții:

- efectuează analiza dezvoltării social-economice din regiunea de dezvoltare, elaborează strategii, planuri, programe și proiecte de dezvoltare regională;
- coordonează procesul de implementare a strategiilor, planurilor, programelor și proiectelor de dezvoltare regională;
- monitorizează și evaluează implementarea strategiilor, planurilor, programelor și proiectelor de dezvoltare regională;
- prezintă rapoarte anuale despre implementarea strategiilor de dezvoltare regională consiliului regional, autorității de implementare a politicii de dezvoltare regională și Consiliului Național de Coordonare a Dezvoltării Regionale;
- atrage mijloace nebugetare pentru implementarea strategiilor, programelor și proiectelor de dezvoltare regională;
- acordă suport informațional, metodologic și consultativ consiliului regional și autorităților APL în vederea dezvoltării echilibrate și durabile a regiunii;
 - stimulează cooperarea societății civile în domeniul dezvoltării social-economice a regiunii.

Cooptarea actorilor locali pe parcursul acestui demers se realizează în mai multe forme:

- Consultarea publicului prin instrumente sociologice (chestionare și interviuri);
- Consultarea unităților administrativ – teritoriale componente ale raionului;
- Dezbaterea publică a priorităților identificate;
- Implicarea autorităților locale în dezbaterile privind capacitatea administrativă a raionului și localităților componente;
- Consultarea mediului de afaceri pentru identificarea politicilor locale de sprijin pentru dezvoltarea antreprenoriatului și atragerea investițiilor;
- Consultarea autorităților administrațiilor publice locale pentru identificarea propriilor priorități de dezvoltare;
- Consultarea asociațiilor de tip ONG prin participarea la consultările privind prioritățile raionului;
- Consultarea mediului privat prin participarea la consultările de tip calitativ pentru stabilirea priorităților economice și măsurilor de stimulare a antreprenoriatului.

Colaborarea dintre diferitele niveluri ale administrației publice locale (APL de nivelul I și II) în scopul elaborării, implementării și evaluării strategiei de dezvoltare economică și socială a raionului va fi realizată în principal în cadrul grupului /echipei de lucru formată în acest scop. În același timp, vor fi organizate dezbateri publice la nivelul raionului și al UAT care intră în componența raionului. În cele din urmă, proiectul strategiei, rapoartele privind evaluarea implementării vor fi discutate și aprobate la consiliul raional.

CAPITOLUL II.

PLANIFICAREA STRATEGICĂ: CARACTERISTICILE, METODELE ȘI ELEMENTELE ACESTEIA

2.1. SCOPUL ȘI CARACTERISTICILE PLANIFICĂRII STRATEGICE

Scopul procesului de planificare strategică la nivel de raion este asigurarea și consolidarea legăturii dintre planificarea politicilor publice și elaborarea bugetului, precum și creșterea eficienței cheltuielilor publice la nivelul UAT de nivelul II.

Planificarea strategică este un **proces ciclic**, care constă în:

- identificarea și formularea scopurilor și obiectivelor în manieră SMART;
- stabilirea etapelor necesare atingerii obiectivelor fixate, inclusiv finanțarea;
- implementarea activităților prevăzute în cadrul etapelor stabilite;
- evaluarea rezultatelor, pe baza unui sistem de autocontrol și monitorizare;
- decizia de a relua ciclul de planificare (programare).

Metodele de planificare strategică variază în funcție de condițiile și prioritățile fiecărui raion. Totuși, există o serie de caracteristici comune identificate din exemplele de bune practici. Toate aceste caracteristici sunt egale ca importanță:

- demers ce **pornește de la nevoile umane**, încercând să identifice acele efecte benefice pe termen lung asupra grupurilor dezavantajate și marginalizate;
- demers pe **termen lung** cu un **calendar precis**;
- adeziunea tuturor părților implicate, **angajament politic** puternic și **voința de a construi**;
- proces **global și integrat**, ghidat de o analiză completă și fiabilă, **participativ**, ce conciliază obiective economice, sociale și de mediu;
- proces însoțit de **priorități bugetare precise** – fiecare program de acțiune trebuie dotat cu resursele necesare pentru atingerea obiectivelor iar stabilirea bugetelor trebuie făcută în funcție de prioritățile clar definite;
- dispozitive de **monitorizare, evaluare și valorificare** a experienței.

În urma planificării strategice se pot lua decizii cu privire la următoarele aspecte:

- **Ce** trebuie făcut ?
- **Când** trebuie făcut ?
- **Cum** trebuie făcut ?
- **Cine** trebuie să facă ?
- **Cu ce resurse** trebuie făcut ?

2.2. METODELE PLANIFICĂRII STRATEGICE

Metodologic este indicat ca fiecare raion să elaboreze o strategie proprie de dezvoltare economică și socială, pentru a avea o imagine clară privind situația inițială și punctul în care se dorește să se ajungă într-un anumit timp. Strategiile de dezvoltare se elaborează pe perioade bine determinate, de la un an la patru, șapte sau chiar mai mulți. **În funcție de autorul demersului de planificare există planificare de sus în jos, planificare de jos în sus și planificare iterativă sau mixtă.**

Planificarea de sus în jos intervine atunci când ideea de planificare strategică și acțiunile cuprinse în strategia de dezvoltare economică și socială a raionului provin de la autoritățile administrației publice ale raionului și se transmit pentru planificare la toate unitățile componente ale UAT de nivelul doi.

În cazul **planificării de jos în sus**, autoritățile administrației publice ale raionului exprimă ideile de care sunt interesate, iar planurile sunt întocmite de autoritățile administrației publice locale (primarii de sate, comune, orașe), managerii de la nivele mai joase (conducători de întreprinderi, ONG, asociații, etc.), care sunt mai aproape de problemele operaționale și care sunt parte componentă a mediului economic și social al raionului.

Bunele practici în domeniul planificării strategice demonstrează că pentru a soluționa problemele care ar putea fi generate de *planificarea de sus în jos* și cea de *jos în sus*, este recomandată aplicarea **planificării iterative (planificarea mixtă)**.

Planificarea iterativă reprezintă procesul care implică formularea obiectivelor atât prin *planificarea de sus în jos*, cât și prin *planificarea de jos în sus*. Este un proces care implică cooperare și coordonare: vor exista mai multe negocieri și ajustări între diferite nivele decizionale din cadrul raionului până când va fi atins acordul privind conținutul strategiei de dezvoltare economică și socială a acestuia. Totuși, acest acord va trebui să fie consistent cu misiunea, obiectivele și prioritățile dezvoltării economice și sociale raionale și va trebui să fie realizat în limita resurselor financiare disponibile. Pentru a fi mai eficient, procesul propriu-zis de planificare poate fi realizat de un grup de lucru tematic, acesta fiind mai aproape de probleme. În același timp, autoritățile APL de nivelul doi pot apela și la serviciile unei companii de consultanță care să asiste activitatea grupului de lucru. Astfel, la elaborarea strategiei raionale de dezvoltare economică și socială pot fi implicați:

- **experți interni**, din interiorul APL de nivelul II (beneficiarul strategiei). Avantajul experților interni este determinat de cunoașterea foarte bună a specificului raional.
- **experți externi**: firme de consultanță. Experții externi sunt mai obiectivi în analize și propuneri, dar sunt și mai scumpi.

2.3. STRATEGIA RAIONALĂ DE DEZVOLTARE

Rezultată din procesul de planificare strategică, strategia raională de dezvoltare reprezintă un instrument participativ care implică întreaga comunitate a raionului și care are drept scop asigurarea dezvoltării economice și sociale a acestuia. Această viziune asupra raionului cu privire la dezvoltarea lui viitoare trebuie să fie împărtășită de toți actorii relevanți la nivel de raion și transpusă într-un set de obiective și un plan de acțiune concret.

De regulă, o strategie de dezvoltare conține următoarele elemente:

Viziunea APL de nivelul II asupra viitorului raionului reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a raionului. Ea presupune o gândire dinamică și capabilă să evalueze pe termen lung șansele de dezvoltare ale raionului.

Misiunea administrației publice locale de nivelul II reprezintă obiectivul fundamental, rațiunea ei de a fi și de a crea valoare pentru comunitatea raională. Misiunea APL de nivelul II comunică ce este ea și ce vrea ea să facă pentru raion.

Scopul este o descriere a stării de lucruri îmbunătățită care se așteaptă sau soluția unei probleme în procesul de implementare a strategiei raionale de dezvoltare.

Obiectivele sunt declarații ale realizărilor și rezultatelor scontate, măsurabile pentru o anumită perioadă de timp, care reflectă progresul înregistrat în atingerea scopului.

Programele reprezintă o activitate majoră sau grup de activități stabilite de către APL de nivelul II pentru a-și susține și implementa obiectivele.

Proiectele (portofoliul de proiecte) prioritare reprezintă un set de proiecte care răspund la problemele stringente ale comunității raionale. Conține indicatorii de implementare și urmează să fie realizate în perioada imediat următoare elaborării acestui document.

Planul de acțiune este planul destinat realizării obiectivelor stabilite în strategie. Toate măsurile sunt concretizate în planul de acțiune prin programe și proiecte.

Ce presupune pregătirea procesului de planificare strategică?

În această etapă se pun bazele pentru tot ce va urma și este esențial ca toți cei implicați să înțeleagă procesul și să conștientizeze că modul în care se va desfășura planificarea strategică va fi diferit de tot ceea ce s-a făcut anterior. Procesul va implica și identificarea punctelor de vedere și a nevoilor specifice bărbaților și femeilor, a membrilor grupurilor vulnerabile, ale căror voci nu au fost întotdeauna ascultate până în acel moment.

Care sunt pașii de urmat la pregătirea procesului de planificare strategică la nivel de raion ?

Primul pas: Obținerea angajamentului și consolidarea încrederii

Susținerea și angajamentul președintelui raionului și a consiliului raional sunt esențiale pentru succesul procesului de planificare a dezvoltării raionale. Cea mai eficientă cale prin care președintele raionului poate să-și demonstreze susținerea este obținerea acordului consiliului raional pentru începerea procesului și promisiunea publică prin care se va angaja să ghideze personal principalele etape ale acestui proces. De asemenea, președintele raionului va avea grijă ca în procesul de elaborare și implementare a strategiei de dezvoltare:

- toți locuitorii comunității vor avea aceleași posibilități, acces la informații și la resursele necesare pentru îmbunătățirea vieții proprii și a membrilor grupului din care fac parte;
- reprezentanții tuturor sectoarelor - public, privat și ai societății civile - precum și reprezentanții diverselor grupuri de interese - inclusiv ai minorităților, femeilor, copiilor și ai altor grupuri vulnerabile - vor participa activ și vor avea un impact semnificativ asupra stabilirii conținutului strategiei de dezvoltare;
- informațiile colectate cu privire la zona locală vor fi dezagregate după gen, etnie, limbă, vârstă, religie sau orice altă categorisire relevantă și aceste informații vor fi făcute publice;
- planurile, propunerile și proiectele vor fi evaluate și în baza impactului lor asupra femeilor și altor grupuri vulnerabile;
- rezultatele planurilor, politicilor și proiectelor vor fi măsurabile și vor fi făcute publice prin rapoarte periodice cu privire la evoluția lor.

Pasul doi: Stabilirea etapelor procesului

Președintele de raion în colaborare cu echipa de facilitatori și reprezentanții consiliului raional trebuie să stabilească pașii procesului de elaborare a strategiei de dezvoltare raională, incluzând:

- crearea echipei de planificare raională condusă de către președintele raionului, care va fi responsabilă de inițierea și coordonarea procesului. Membrii echipei de planificare pot fi consilieri, șefi de direcții din cadrul aparatului președintelui raionului și persoane din exterior care pot sprijini procesul (reprezentanți ai APL de nivelul I, directori de școală, lideri de organizații religioase și organizații ale societății civile, oameni de afaceri sau reprezentanți ai mass-media, etc.);
- garantarea reprezentării femeilor în echipa de planificare raională;
- consolidarea capacității echipei raionale de planificare pentru a lucra mai eficient împreună, prin îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților în domenii precum:
 - planificarea strategică participativă pentru procesul de dezvoltare socio-economică raională;
 - principiile egalității de gen și ale drepturilor omului vor fi integrate în procesul de dezvoltare raională; cercul vicios al stereotipurilor, prejudecăților și discriminării, consecințele lor negative asupra grupurilor vulnerabile și a întregii comunități;
 - comunicare eficientă și lucrul în echipă.
 - planificarea în timp a pașilor procesului de dezvoltare, a resurselor necesare și clarificarea responsabilităților membrilor echipei de planificare.

Pasul trei: *Identificarea principalilor factori interesați*

Lista persoanelor, grupurilor și organizațiilor care vor fi implicate în diferitele etape ale procesului de planificare strategică ar putea cuprinde:

- Sectorul public:
 - APL din raion (nivelul I: orașe, comune, sate) și din zonele învecinate
 - Autorități publice de nivel mai înalt
 - Instituții medicale și de învățământ (școli, colegii, universități)
 - Întreprinderi publice de furnizare a serviciilor publice și alte întreprinderi de stat, etc.
- Organizațiile din sectorul societății civile:
 - Grupuri reprezentând diverse cartiere
 - Grupuri religioase, inclusiv minorități religioase
 - Grupuri etnice, inclusiv romi
 - Grupuri de copii și tineri
 - Grupuri educaționale
 - Societăți culturale, istorice și artistice
 - Grupuri de mediu
 - Grupuri de sprijin pentru persoane în etate, persoane cu dezabilități, victime ale violenței în familie și ale traficului de ființe umane.
- Sectorul privat:
 - Întreprinderi private
 - Grupuri de afaceri
 - Întreprinderi mici și asociații profesionale
 - Întreprinderi private furnizoare de utilități și bănci
 - Mass-media.

Pasul patru: *Asigurarea integrării principiilor egalității de gen și ale drepturilor omului la nivel de raion*

Grupurile de mai sus pot reprezenta probabil cetățenii și organizațiile cele mai active și mai vizibile din raion. Cu toate acestea, este posibil să existe grupuri vulnerabile care nu sunt organizate și astfel nu-și pot face cunoscute interesele și preocupările. Este crucial ca aceste grupuri să aibă posibilitatea să participe și să se implice în comunicarea preocupărilor și intereselor lor; de aceea, în această etapă va trebui de identificat cine sunt acestea și cum poate fi asigurată implicarea acestora în procesul de elaborare a strategiei de dezvoltare economică și socială a raionului.

Președintele de raion, primarii, consilierii raionali și locali și alți membri potențiali ai echipei de planificare cunosc cel mai bine membrii comunității și care sunt grupurile care se confruntă cu fenomenul excluderii sociale sau cu sărăcia, nefiind reprezentate de vreo organizație. Persoanele responsabile de mobilizarea comunității trebuie să asigure participarea și implicarea în procesul de dezvoltare raională a următoarelor grupuri vulnerabile:

- gospodării / familii care trăiesc în sărăcie;
- persoane bolnave, sărace și persoane în vârstă, rămase singure;
- copiii lipsiți de îngrijire, inclusiv cei ai căror părinți sunt plecați peste hotare să muncească;
- persoane cu dezabilități;
- minorități etnice sau religioase;
- romi;
- tineri șomeri;
- victime ale violenței domestice (în majoritate femei);
- victime ale traficului de ființe umane;
- persoane infectate cu HIV.

În cadrul acestor grupuri vulnerabile, ca și în toate organizațiile factorilor interesați, este important să fie asigurat faptul că punctele de vedere ale femeilor se fac auzite în aceeași măsură ca și ale bărbaților, pentru că problemele și preocupările lor pot fi diferite. De exemplu, antreprenorii femei pot întâmpina mai multe dificultăți în obținerea unui împrumut, pentru că probabilitatea ca femeile să dețină proprietăți este mai mică. Femeile în vârstă au o probabilitate mai mare de a trăi în sărăcie, decât bărbații. Pentru succesul procesului de dezvoltare raională este necesar ca vocile femeilor să fie auzite.

Pasul cinci: Sensibilizarea comunității

Echipa de planificare poate decide să disemineze mesajul despre procesul de planificare, prin organizarea unor evenimente: întâlniri publice, concursuri de desen pentru copii despre viitorul comunității lor, concursuri pentru tineri pentru cea mai bună și cea mai inovativă idee de afaceri. Echipa ar putea folosi mijloacele mass-media, televiziunea raională / locală sau posturile de radio, târgurile tradiționale care aduc împreună membrii comunității raionale, în scopul de a le prezenta și explica acestora cât de valoroasă este participarea tuturor la procesul de planificare.

CAPITOLUL III.

ETAPELE PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

3.1. CARE SUNT ETAPELE PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ ?

După cum s-a menționat anterior, pe lângă răspunsurile la cele 5 întrebări fundamentale formulate în punctul 2.1, procesul de planificare strategică presupune și identificarea răspunsurilor și adoptarea unor decizii cu privire la:

1. Unde suntem ?
2. Unde vrem să ajungem ?
3. Cum ajungem acolo ?
4. Am ajuns unde ne-am propus ?

Pentru a se răspunde la întrebările menționate mai sus este necesară parcurgerea următorului ciclu de planificare strategică care constă din următoarele etape:

Etapa 1. Pregătirea

- 1.1. Inițierea unui acord în ceea ce privește procesul de planificare strategică
- 1.2. Constituirea Echipei de Planificare strategică

Etapa 2. Analiza situației existente

- 2.1. Analiza socio-economică
- 2.2. Analiza actorilor interni și externi
- 2.3. Analiza SWOT

Etapa 3. Stabilirea valorilor, viziunii și misiunii

- 3.1. Evidențierea valorilor
- 3.2. Stabilirea viziunii
- 3.3. Clarificarea misiunii

Etapa 4. Identificarea, formularea și structurarea scopurilor și obiectivelor

- 4.1. Identificarea scopurilor strategice
- 4.2. Deciderea priorităților
- 4.3. Formularea obiectivelor

Etapa 5. Elaborarea planului de acțiuni

Etapa 6. Aprobarea și implementarea SRDSE

6.1. Aprobarea SRDSE

6.2. Implementarea SRDSE

Etapa 7. Monitorizarea și evaluarea

7.1. Monitorizarea

7.2. Evaluarea

7.3. Instrumente de realizare a monitorizării și evaluării

Etapa 8. Revizuirea strategiei

Dezvoltarea unor strategii socio-economice proprii, cu priorități bine identificate, se produce în cadrul atelierului de planificare strategică, care oferă totodată o bază bună pentru crearea viitoarei echipe de implementare.

Atelierul de planificare strategică, după cum se vede, este precedat, de obicei, de studierea activităților curente ale raionului, de realizarea unui sondaj de opinie, de discuțiile cu liderii de opinie din comunitate și de intervievarea unor actori sociali interni și externi.

Unul dintre cele mai importante segmente ale ciclului de planificare strategică, Etapele 2, 3, 4 și 5 este acoperit în cadrul atelierului de planificare, unde se examinează:

- Necesitatea planificării strategice;
- Explicarea și discutarea pașilor necesari pentru planificarea strategică;
- Folosirea metodelor specifice fiecărei etape a planificării strategice;
- Formularea preliminară a unui set de acțiuni pentru dezvoltarea strategică a comunității;
- Definirea acțiunilor necesare pentru difuzarea, discutarea, aprobarea și implementarea planului strategic de dezvoltare socio-economică în comunitate;
- Discutarea chestiunilor care țin de organizarea procesului de monitorizare și evaluare.

După finisarea atelierului de planificare strategică se preconizează realizarea Etapelor 6,7 și 8.

Etapa 1: Pregătirea

1.1. Inițierea acordului privind procesul de Planificare Strategică

Considerăm destul de importantă realizarea etapei care ține de inițierea acordului referitor la demararea procesului de Planificare Strategică. Producerea acestui eveniment denotă profesionalismul administrației publice locale și maturitatea societății civile și a mediului de afaceri din raionul respectiv. Acest demers se face în conformitate cu principiile și aspectele descrise în punctul 2.4.

Liderii locali știu foarte bine că atât municipalitățile, cât și regiunile pot să intre în circuitul politicilor privind dezvoltarea de perspectivă socio-economică doar prin creșterea propriei capacități organizatorice și de planificare strategică.

Inițierea acordului privind demararea procesului de planificare strategică presupune coalizarea tuturor forțelor sănătoase din comunitate, în unele cazuri pentru prima dată, în jurul intereselor comune. Anume identificarea și dezvoltarea intereselor comune, a reprezentanților sectorului comunitar, privat și public, generează încredere reciprocă și un înalt entuziasm în soluționarea problemelor identificate, oferă o bază importantă pentru viitoarele relații de colaborare.

Inițierea acordului privind lansarea procesului de Planificare Strategică presupune realizarea planificării în avans și crearea parteneriatelor în scopul susținerii acestui proces.

Pentru a demara procesul de planificare strategică, după cum s-a menționat deja, este necesară o etapă pregătitoare, așa numitul proces de pre-planificare, ori planificare în avans. Acest lucru se efectuează sub conducerea administrației publice locale, care pentru a reuși în acest proces trebuie să:

- Identifice persoanele, instituțiile, agenții economici interesați, liderii sindicali, cei care asigură servicii edilitare, presa locală, cadrele didactice în pornirea procesului de planificare economică.
- Creeze o structură organizatorică (comisie, comitet etc.) de obicei, în frunte cu un reprezentant experimentat al autorităților locale;
- Elaboreze un program de activitate al structurii respective pentru îndeplinirea muncii organizatorice, necesare pentru demararea procesului de planificare strategică.

Planificarea în avans, oferă posibilitatea de a identifica membrii viitoarei echipe, care prin eforturile proprii nu doar vor elabora strategiile, dar și vor implementa acțiunile cele mai importante ale planului strategic.

Un moment deosebit, în activitatea structurii organizatorice noi create, îl constituie înființarea parteneriatelor orientate spre sprijinirea procesului de planificare strategică. Parteneriatele pot fi constituite pe diferite termene, în care părțile implicate acționează concomitent, după un program bine elaborat, pentru a realiza obiectivele propuse.

Planificarea strategică, în noile condiții economice, implică formularea strategiilor și planurilor operaționale, în scopul realizării creșterii economice, atât la nivel de întreprindere, cât și la nivel de comunitate și raion. Planificarea strategică trebuie să țină seama de prioritățile regionale, în concordanță cu obiectivele macro-economice. Ca rezultat, politica regională trebuie să fie inclusă în politica economică generală, ca parte componentă a acesteia.

1.2. Constituirea Echipei de Planificare strategică

Procesul de planificare strategică trebuie să se desfășoare într-o manieră participativă, astfel că necesită stabilirea clară, încă din start, a rolurilor tuturor actorilor, 15-17 persoane, care vor face parte din Echipa de Planificare Strategică:

- **Liderul** – rolul de conducere, de obicei, și-l asumă președintele raionului ori unul din vice-președinții raionului. Este necesar să menționăm că liderul de la cel mai înalt nivel al Consiliului Raional trebuie să ia parte la toate etapele procesului de planificare strategică. Considerăm că liderul trebuie să fie și managerul de proiect/proiecte privind implementarea strategiilor elaborate.
Managerul de proiect este persoana desemnată să coordoneze, să verifice și să coreleze activitățile întregii echipe de implementare în cadrul tuturor activităților desfășurate pe toată perioada de implementare, monitorizare și evaluare a strategiilor socio-economice de dezvoltare a raionului.
- **Facilitator (una ori două persoane)** – persoana care înțelege tema și are experiență în domeniu. Poate fi și un expert din exterior care cunoaște procesul de planificare strategică și are abilitățile necesare în procesul de facilitare.
- **Participanții** – în procesul de planificare strategică este necesar, în mod obligatoriu, să fie implicați:
 - Facilitator -persoana care înțelege tema și are experiență în procesul de facilitare.
 - Secretariat - rezultatele exercițiului de planificare strategică trebuie să se bazeze în permanență pe documente, astfel că secretariatul trebuie să includă persoane cu bune abilități de organizare și redactare.
 - Responsabilii de departamente, sectoare, arii de activitate din cadrul Consiliului Raional.
 - Reprezentanții mediului de afaceri (asociațiile oamenilor de afaceri, businessul mic și mijlociu din raion, etc.).
 - Reprezentanții societății civile (ONG-uri, sindicate, confesiuni religioase, etc.).

- **Secretariatul** – va fi constituit din persoane cu bune abilități de organizare și redactare. Secretariatul se va ocupa nemijlocit de organizarea procesului de planificare strategică inclusiv de desfășurarea atelierului de planificare strategică. Persoanele din secretariat vor stabili lista actorilor interesați de implicarea în discuție și vor constitui grupurile de lucru, în caz de necesitate, în funcție de subiectele și tematicile discutate. Totodată, reprezentanții secretariatului vor fi responsabili de colectarea materialelor necesare și de punerea la dispoziție, echipei de planificare, a documentelor necesare pentru buna desfășurare a exercițiului de planificare strategică. Secretariatul va întocmi planul de lucru al Echipei de Planificare Strategică, care va fi necesar să fie aprobat de lider și ulterior va disemina documentul respectiv către toate persoanele interesate.

În așa mod, echipa constituită trebuie să elaboreze un Plan de lucru și a termenilor de implementare. Unul din obiectivele semnificative ale echipei de planificare strategică se referă la Analiza situației existente din raion. Să clarificăm cum se realizează această etapă.

Etapa 2: Analiza situației existente

În ce constă analiza situației existente din raion?

În cadrul etapei respective sunt preconizate următoarele tipuri de analiză:

- 2.1. Analiza socio-economică
- 2.2. Analiza actorilor interni și externi
- 2.3. Analiza SWOT

Să examinăm fiecare din instrumentele menționate mai sus.

2.1. ANALIZA SITUAȚIEI SOCIO-ECONOMICE

În cadrul etapei de analiză a situației socio-economice, trebuie să se analizeze cu obiectivitate următoarele aspecte:

- Care este evoluția socio-economică a raionului, scoțând în evidență trendurile și impactul?
- La ce etapă se află acum? Ce trebuie de schimbat și îmbunătățit? Ce este necesar de dezvoltat în continuare?
- Din punct de vedere socio-economic, în ce direcție trebuie să se orienteze raionul? Care trebuie să fie modelul de dezvoltare socio-economic?
- Ce măsuri trebuie întreprinse în acest scop?

În vederea unei analize obiective a situației prezente este necesară colectarea unui număr mare de informații, examinarea unor documente relevante, fapt ce poate implica elaborarea unor studii de sinteză pe domeniile examinate, efectuarea sondajelor, precum și pregătiri pentru diseminarea rezultatelor. În cadrul acestei etape este necesară înțelegerea percepțiilor, experiențelor și așteptărilor cetățenilor, mediului de afaceri și factorilor de decizie. Culegerea de date necesare stabilirii situației prezente poate fi făcută prin mai multe metode. Mai jos vom examina unele dintre cele mai răspândite metode privind procesul de colectare a informației:

1. Constituirea grupurilor de lucru și stabilirea graficului de realizare;
2. Analiza documentelor elaborate la nivel de raion;
3. Analiza documentelor realizate la nivel regional și național;
4. Colectarea informației despre raion;
5. Efectuarea unui sondaj de opinie, chestionări, focus grupuri și interviuri în profunzime;
6. Analiza de grupare (cluster-izare) la nivel de raion.

Să examinăm mai detaliat fiecare din punctele descrise mai sus:

1. Constituirea grupurilor de lucru și stabilirea graficului de realizare

După ce a fost constituită Echipa de Planificare Strategică, este oportun să se constituie grupurile de lucru, pentru a asigura efectuarea unei analize calitative pe domeniile de mare actualitate pentru dezvoltarea socio-economică a raionului. Grupurile de lucru pot să fie constituite din 5 ori 7 persoane,

pentru a se putea ajunge la consens, care posedă un nivel înalt de expertiză în domeniul examinat, ce reprezintă administrația publică locală, societatea civilă și mediul de afaceri. În contextul respectiv, se recomandă constituirea grupurilor de lucru pe următoarele direcții:

Grupul de lucru N1. Dezvoltare economică și atragerea investițiilor;

Grupul de lucru N2. Dezvoltarea infrastructurii și protecția mediului;

Grupul de lucru N3. Dezvoltare socială și protecție grupurilor vulnerabile;

Grupul de lucru N4. Cultură, turism și creșterea vizibilității raionului.

Evident, în funcție de scopul propus, nu este exclusă și constituirea altor grupuri de lucru. Grupurile de lucru vor examina situația pe ultimii 5 ani. În calitate de rezultat trebuie să fie un raport de 7-10 pagini în care se vor face concluzii și recomandări pentru ameliorarea și dezvoltarea domeniului examinat pentru următorii 3-5 ani. Se recomandă ca liderul grupului de lucru să fie și membru al Echipei de Planificare. Ulterior, raportul respectiv va fi prezentat în cadrul Atelierului de Planificare Strategică.

2. Analiza documentelor elaborate la nivel de raion

Începerea demersului de planificare strategică necesită și studierea materialelor existente despre raion. În contextul respectiv este necesar să fie examinate:

- Rapoartele de dezvoltare socio-economică a raionului, cel puțin pe ultimii 5 ani;
- Planurile strategice de dezvoltare a raionului elaborate în trecut;
- Planurile urbanistice, dacă există;
- Proiecte de importanță raională și națională implementate în raion;
- Studii și cercetări efectuate pe diverse domenii care țin de dezvoltarea raionului.

În linii mari, este necesară examinarea oricăror documente care are tangență cu analiza socio-economică a raionului.

3. Analiza documentelor realizate la nivel regional și național

Având în vedere conexiunea raionului la obiectivele de dezvoltare a țării, în demersul de planificare strategică, este necesar să se țină cont de toate documentele cu caracter strategic elaborate la nivel regional ori național, cum ar fi de exemplu: Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”; precum și alte strategii sectoriale de nivel național. Documentele respective vor ghida eforturile la nivel local al Echipei de Planificare Strategică.

4. Colectarea informației despre raion

În acest punct se stabilește tipul de informație generală necesar pentru a ajuta Echipa de Planificare Strategică să formuleze decizii corecte privind dezvoltarea raionului. În așa mod se scot în evidență o listă de indicatori necesari pentru procesul de planificare strategică.

- 4.1. Scurt istoric al raionului;
- 4.2. Așezarea geografică și cadrul natural;
- 4.3. Populația, inclusiv emigrări și imigrări;
- 4.4. Piața forței de muncă;
- 4.5. Infrastructura de transport;
- 4.6. Infrastructura tehnico-edilitară;
- 4.7. Economia;
- 4.8. Mediul înconjurător;
- 4.9. APL-urile și cooperarea intercomunitară;
- 4.10. Sănătatea;
- 4.11. Învățământ;
- 4.1. Cultura, sport, turism.

5. Efectuarea chestionărilor, sondajului de opinie, focus grupurilor și interviurilor în profunzime

În cadrul acestui punct este necesară înțelegerea percepției și așteptărilor cetățenilor, responsabililor din APL, mediului de afaceri, etc. Stabilirea situației prezente prin mai multe metode va clarifica mai exact tendințele și posibilele soluții.

Chestionarea. Este instrumentul cel mai utilizat în ancheta sociologică și el constă dintr-un set de întrebări formulate în scris și ordonate în mod logic, care se referă la anumite aspecte ale vieții sociale și economice. Calitatea cercetării realizate cu ajutorul chestionarului depinde în primul rând de calitatea întrebărilor acestuia, sociologii apreciind că ancheta nu poate fi mai bună decât întrebările conținute de chestionar.

Interviul – reprezintă o modalitate de investigare sociologică asemănătoare cu chestionarul, având în vedere că se realizează tot pe bază de întrebări, dar se deosebește de chestionar prin forma orală de adresare a întrebărilor și de formulare a răspunsurilor. Interviurile se împart în 2 categorii:

- a. *interviuri formale* - se realizează pe baza unei liste de întrebări, comunicată din timp celui interviuat după care are loc întâlnirea dintre acesta și persoana care îi ia interviul, el răspunzând oral la întrebările care îi sunt adresate de către intervievator. Această formă se folosește îndeosebi în cadrul personalului cu funcții publice importante.
- b. *interviuri informale* – se realizează pe baza întrebărilor pe care cel care ia interviul le adresează în momentul întâlnirii cu cel interviuat, dându-se impresia că asemenea întrebări ar fi fost concepute chiar în momentul respectiv. În realitate, intervievatorul are stabilite din timp întrebările pe care le va adresa, dar maniera în care le formulează dă impresia de spontaneitate.

Sondaj de opinie. Metoda de cercetare de marketing, ancheta de opinie care se bazează pe folosirea chestionarului în vederea testării pe un eșantion reprezentativ a caracteristicilor unei populații (concluziile sondajului, pe probleme socio-economice, vor putea fi astfel generalizate pentru întreaga populație de bază). Este folosit pe larg și în domeniul politic pentru a testa opțiunile electoratului (sondaj electoral). Un sondaj în care talia eșantionului este de cel mult șapte ori mai mică față de populația de referință se numește exhaustiv (în caz contrar, non exhaustiv).

Focus grup. Interviu care se bazează pe discuții, cu un număr mic de membri, 10-12 persoane, moderat de un facilitator sau animator. De cele mai multe ori tehnica respectivă este folosită pentru a permite participanților să-și formeze o opinie despre un subiect cu care nu sunt familiarizați. Tehnica presupune interacțiunile și creativitatea participanților pentru a intensifica și consolida informația colectată. Focus grupul se dovedește util mai ales atunci când se analizează teme sau domenii care generează divergențe de opinii care trebuie reconciliate sau care se referă la probleme complexe care trebuie să fie examinate în detaliu.

6. Analiza de clusterizare la nivel raion

Clusterul reprezintă o concentrare geografică de comunități, companii și instituții interconectate tradițional socio-economic și cultural în scopul punerii în aplicare a unor servicii intercomunitare a bunelor practici în vederea creșterii calității unor servicii publice din comunitățile respective.

Avantajele apartenenței la un Cluster:

- Creșterea calității serviciilor publice: salubritate, canalizare, aprovizionare cu apă, de prevenire a incendiilor, iluminat public, etc.
- Cadru propice de dezvoltare a afacerilor;
- Cooperare intra-sectorială pentru obținerea de avantaje economice – furnizori, clienți;
- Flux sporit de Informație - interconectarea de oameni, abilități, cunoștințe și competențe;
- Marketing integrat;
- Sinergii și coordonare prin asigurarea managementului clusterului;
- Cooperare cu alte structuri similare; internaționalizare;
- Acces la fonduri dedicate structurilor respective: europene, naționale;

- Contribuție la formularea de politici, strategii și măsuri sectoriale;
- Susținere din partea autorităților locale, raionale și centrale.

La fel de importantă este înțelegerea mediului intern și extern în care funcționează raionul (comunitatea) și înțelegerea și evaluarea performanțelor instituționale recente, în vederea îmbunătățirilor.

2.2. ANALIZA ACTORILOR INTERNI ȘI EXTERNI

Cunoscând metodele de analiză a actorilor interni și externi, administrația publică locală de nivelul II va reuși să fie flexibilă și să ghideze corect procesul de elaborare și implementare a Planului Strategic.

1. Identificarea actorilor

Actorii sociali influențează direct ori indirect performanțele raionului (organizațiile guvernamentale ori neguvernamentale). Evident, așteptările, criteriile de influență, de apreciere, de susținere, diferă de la un actor la altul și depinde de mai mulți factori. Actorii respectivi fiind identificați se poate mai ușor de prevăzut anumite acțiuni, activități, se pot prognoza anumite riscuri și sigur se poate conta pe sprijinul unor actori interesați în rezultatele și produsul final al organizației. Faptul că echipa de implementare este interesată de obținerea celor mai înalte performanțe, impune examinarea și analiza riguroasă a mediului extern și intern, identificarea celor mai importanți actori externi și interni și în același timp prognozarea evenimentelor care se vor produce în timpul apropiat, luând în considerație comportamentul actorilor implicați în aceste circumstanțe.

Actorii externi sunt persoanele, grupurile de persoane, organizațiile externe, guvernamentale ori neguvernamentale, care manifestă interes față de activitățile realizate ori preconizate și sunt direct ori indirect afectate de activitățile organizației, și pot adresa anumite solicitări care țin de:

- Resurse;
- Atenție, imagine, susținere;
- Produs final ori rezultate ale activităților.

Exemplu: În calitate de actori externi, pentru raionul Cimișlia, s-au identificat: Guvernul Republicii Moldova, Parlamentul Republicii Moldova, organizațiile donatoare din exteriorul comunității, investitori externi etc.

Actorii interni sunt persoanele, grupurile de persoane, care activează în cadrul raionului, organizațiile interne, guvernamentale ori neguvernamentale, care manifestă interes față de activitățile realizate ori preconizate și sunt direct ori indirect afectate de activitățile organizației, și pot adresa anumite solicitări care țin de:

- Resurse;
- Atenție, imagine, susținere;
- Produs final ori rezultate ale activităților.

Exemplu: În calitate de actori interni, pentru raionul Cimișlia, s-au identificat: cetățenii raionului, agenții economici din cadrul raionului, ONG-urile din raion, Consiliul Raional, etc.

2. Analiza actorilor

După identificarea celor mai importanți actori interni și externi este necesară analiza lor. În acest scop se pune de examinat următoarele întrebări:

- Ce criterii folosesc actorii sociali pentru a evalua performanțele raionului?
- Ce necesități, dorințe, obiective are raionul pentru a se asigura că așteptările actorilor vor fi îndeplinite?
- Cum pot influența actorii raionul?
- De ce raionul are nevoie de ei?
- Cât de importanți sunt ei pentru raion? (Importanți, Nu prea, Deloc importanți?)

Analizând actorii identificați după schema evidențiată mai sus se obține o listă a celor mai importanți actori, celor mai influenți și fără îndoială un tablou clar privind criteriile utilizate de ei referitor la evaluarea organizației. Totodată, va fi clar în ce mod pot actorii respectivi să influențeze evoluția raionului și din ce considerente este necesară o colaborare permanentă ori pe o anumită perioadă de timp. Evident, mediul extern și intern este în continuă schimbare, mai ales în perioada de tranziție. Din aceste considerente, faptul că modificările respective sunt identificate în permanență și luate la evidență denotă un profesionalism înalt al lucrătorilor din Consiliu Raional.

Exemplu: În schema de mai jos sunt evidențiați atât unii actorii interni, cât și externi care influențează direct ori indirect funcționarea raionului și Consiliului raional.

Actori Interni	Actori Externi
Cetățenii	Parlamentul RM
Agenții economici	Guvernul RM
Instituțiile publice din raion	Ministerele și Departamentele
Consiliul raional	Președinția RM
Primăriile din cadrul raionului	Instituțiile bancare
Instituțiile de cult	Organele judecătorești
Poliția raională...	Investitorii externi...

Mai jos vom examina, conform modelului punctat, unii din actorii interni și externi menționați în tabel.

Model de analiză a actorilor interni și influența lor asupra raionului

Actorul	Ce așteaptă actorul de la noi?	Cum credeți că sunteți apreciat (reieșind din așteptări)?	Ce trebuie să facem pentru a îndeplini așteptările actorului?	Cum ne influențează actorul?	Ce dorim de la el, de ce avem nevoie noi de el?	Cât de important este el pentru noi?
1	2	3	4	5	6	7
Cetățenii	Soluționarea problemelor ce-i vizează. Apărarea drepturilor Îndeplinirea funcțiilor	Pozitiv	Să cunoaștem așteptările promovând politicile corespunzătoare	Direct	Suținere Înțelegere Coparticipare pentru a schimba starea de lucruri	Foarte important
Agenții economici	Conlucrare; Cadre pregătite; Condiții favorabile; Relații reciproce; Activitate eficientă.	Satisfăcător Pozitiv	Hotărâri corecte, Reale	Direct Pozitiv	Locuri de muncă; Activitate eficientă; Respectarea legislației	Foarte important

Model de analiză a actorilor externi și influența lor asupra raionului

Actorul	Ce așteaptă actorul de la noi?	Cum credeți că sunteți apreciați (reieșind din așteptări)?	Ce trebuie să facem pentru a îndeplini așteptările actorului?	Cum ne influențează actorul?	Ce dorim de la el, de ce avem nevoie noi de el?	Cât de important este el pentru noi?
1	2	3	4	5	6	7
Parlamentul RM	Activitate eficientă	Satisfăcător	Să realizăm cadrul legislativ	Direct	Legislație modernă	Foarte important
Guvernul RM	Activitate eficientă	Satisfăcător	Respectarea cadrului legislativ și normativ	Direct	Proiecte investiționale Principialitate Obiectivitate	Foarte important
Ministerele și Departamentele	Conlucrare	Satisfăcător	Colaborare	Direct	Elaborarea politicilor clare și reale în ramură	Foarte important

Este clar că presiunea actorilor sociali se modifică în dependență de obiectivele și interesele acestora, cât și în dependență de realizările, disponibilitatea și obiectivele Consiliului Raional.

2.3. ANALIZA SWOT

1. Noțiunile de bază

Analiza SWOT reprezintă un cadru complet și consistent realizat de persoanele implicate în procesul de planificare strategică utilizată în scopul identificării unor soluții și strategii realiste.

Astfel, una dintre cele mai răspândite și cunoscute metode de analiză a unui sistem, analiza SWOT realizează o radiografiere a situației prezente. Obiectivul general al acestei analize este să identifice:

- **(S) Strenghts** - Punctele Tari
- **(W) Weaknesses** - Punctele slabe
- **(O) Oportunities** - Oportunități
- **(T) Threats** - Amenințări

După ce datele au fost colectate, prin intermediul analizei SWOT se identifică prioritățile, se formează o viziune comună asupra dezvoltării și se elaborează strategiile de dezvoltare. Scoatem în evidență următoarele noțiuni:

Analiza SWOT este o metodă de analiză utilizată pentru identificarea punctelor tari și slabe, oportunităților și amenințărilor unei comunități cât și a avantajului competitiv al acesteia.

Punctele tari sunt tendințele, factorii interni ori valorile care asigură un avantaj competitiv unei comunități și o fac atractivă. (Exemplu: sector privat dezvoltat, forță de muncă calificată; administrație publică locală progresistă, condiții naturale și mediu ecologic deosebit, reduceri vădite la plata taxelor locale, facilități de transport, criminalitatea foarte redusă.)

Punctele slabe sunt tendințele ori factorii interni care reprezintă bariere în calea dezvoltării socio-economice locale a comunității. (Exemplu: sector privat slab dezvoltat, accesul limitat la capital, forța de muncă slab calificată, criminalitatea ridicată, infrastructura slab dezvoltată, distanța mare de alte centre economice, științifice, impozite mari.)

Punctele slabe sunt divizate în două categorii: puncte care pot fi corectate într-un termen scurt (3-5 ani) și cele care nu pot fi corectate într-un termen redus.

Oportunitățile sunt factorii externi ori tendințele care facilitează dezvoltarea avantajelor competitive. Ca de obicei, ele includ modificările structurale din economie, schimbările tehnologice din regiunea respectivă, modificările demografice. (Exemplu: Sprijin politic la nivel central, atragerea capitalului din afara comunității, apropierea de zona liberă din localitatea vecină, dezvoltarea punctelor de trecere la hotar cu altă țară, etc.)

Amenințările sunt factorii ori tendințele externe nefavorabile dezvoltării socio-economiei locale și pot aduce declinul avantajului competitiv. (Exemplu: Stoparea livrării gazului, interes minim din partea investitorilor externi, zonă seismică activă etc. Instabilitatea politică la nivel național prezintă, de fapt, cel mai mare pericol pentru toate comunitățile din republică.)

La nivel regional, analiza SWOT este realizată, ca regulă, de persoanele implicate în procesul de planificare strategică. O sinteză a celor spuse mai sus poate fi reprezentată în următorul tabel:

Factori	Pozitivi	Negativi
Mediu		
Intern	Puncte tari: resurse raionale ori valori care ar putea fi utilizate pentru a realiza obiectivele trasate.	Puncte slabe: insuficiențe raionale care frânează posibilitățile de realizare a obiectivelor.
Extern	Oportunități: orice situație favorabilă externă care poate fi transformată într-o valoare ce ar putea contribui la atingerea obiectivelor.	Amenințări: orice situație externă nefavorabilă care ar fi un pericol în realizarea obiectivelor de dezvoltare.

2. Ilustrarea analizei SWOT

Pentru ilustrarea analizei SWOT, tabelul de mai jos prezintă o parte a unei analize de acest fel, care include factorii umani, infrastructura tehnică, activitatea economică, administrația locală, ecologia, condițiile geografice, caracteristice raionului Cimișlia.

Puncte tari	Puncte slabe	Oportunități	Amenințări
Administrația publică locală competentă - Așezare geografică favorabilă - Existența bazei tehnico-materiale a industriei prelucrătoare - Potențial înalt intelectual și profesionist - Existența brațelor de muncă calificată	- Declinul economic total - Furturi din averea publică și privată - Creșterea sărăciei - Rată înaltă a șomajului, nivel înalt al șomajului latent - Staționarea unor întreprinderi - Randamentul scăzut al întreprinderilor ce funcționează	- Susținere politică din partea Guvernului RM - Relații de colaborare cu orașe înrudite - Investitori externi - Existența resurselor energetice neutilizate - Cadrul legislativ favorabil - Cooperare regională - Programe ecologice regionale și naționale	- Calamități naturale - Epidemiile - Organizații criminale externe - Stoparea livrării resurselor energetice - Instabilitatea politică și economică - Conflicte naționale și etnice, religioase și regionale

Odată ce raionul a identificat și a recunoscut care sunt punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și pericolele, ea le poate utiliza la formularea problemelor strategice, scopurilor și totodată la elaborarea strategiilor pentru soluționarea lor.

3.1. Evidențierea valorilor

Chiar și în condițiile de astăzi unele comunități au reușit să realizeze multe obiective importante, mizând în primul rând pe valorile și tradițiile acceptate și promovate de veacuri de la o generație la alta. Mai jos vom examina problemele care țin de evidențierea valorilor și rolul lor în clarificarea viziunii și misiunii.

Fără recunoașterea și acceptarea anumitor valori majore, raionul este practic debusolat și evident își pierde din potențialul mobilizator și creator. Valorile acceptate de o comunitate, determină într-o măsură oarecare, nivelul spiritual și moral al comunității respective. Este evident că comunitatea, fiind un organism viu, pe lângă faptul că a acceptat anumite valori, tinde să-și cultive noi valori, care i-ar permite să devină mai performantă, să treacă la un nivel calitativ superior și să se consolideze în competiția cu alte comunități.

Valorile reprezintă suma calităților care dau preț unei comunități, care mobilizează și inspiră membrii respectivi la realizarea obiectivelor propuse.

Valorile reflectă felul în care acționează oamenii, cum își organizează treburile și starea vieții lor, comportamentul și alegerile pe care le fac, disociind un lucru important de altul prin apelul la valoarea pe care acesta o are.

În scopul evidențierii valorilor se recomandă să se răspundă la următoarele trei întrebări prin judecări de valoare:

- A. Cum ați dori să vă organizați raionul ?
- B. Cum ați dori să vă tratați actorii interni și externi ?
- C. Ce prețuim noi cel mai mult (ce este mai important pentru noi) ?

O judecată de valoare ne conduce spre ceea ce dorim să facem și spre felul cum dorim să facem acest lucru. Răspunzând la întrebările de mai sus obținem o listă a valorilor majore care indică modalitatea în care comunitatea (organizația) dorește să activeze și să se raporteze la actorii interni și externi.

Exemplu: Generalizând răspunsurile la **prima întrebare** A putem evidenția unele momente, care se referă la managementul organizațional performant:

- A1. Capacitatea liderilor de a formula clar scopurile și obiectivele și de a mobiliza cetățenii;
- A2. Angajamentul comun al tuturor (majorității) cetățenilor privind soluționarea problemelor;
- A3. Stabilirea unui climat de colaborare;
- A4. Stabilirea unor standarde de performanță în prestarea serviciilor.

Exemplu: Sintetizând cele expuse la întrebarea a doua B, evidențiem unele răspunsuri care se referă la comportamentul față de actorii interni și externi:

- B1. Corectitudinea** – calitatea ce stabilește un climat de colaborare între actorii interni și externi pe de o parte și membrii administrației publice locale pe de altă parte. Corectitudinea în comportament presupune stimularea parteneriatelor întru realizarea diferitor proiecte. Corectitudinea este piatra de temelie a viitoarelor proiecte comune realizate de întreaga comunitate.
- B2. Toleranța** – față de alte opinii, față de alte idei și concepte va permite promovarea și stabilirea unor principii democratice în relațiile cu actorii interni și externi. Toleranța va fi „veriga” de legătură dintre actorii sociali și comunitatea respectivă.
- B3. Onestitatea** – calitatea, care contribuie esențial la consolidarea relațiilor dintre administrația publică locală și actorii sociali. Onestitatea în relațiile cu actorii respectivi se dorește a fi cât mai pronunțată și vizibilă în soluționarea problemelor de comunicare și colaborare, optând pentru elaborarea și respectarea unui cod intern de comportament și a protocoalelor de relații și intenții cu actorii mai pronunțați.

Exemplu: Referitor la întrebarea a treia C, în dependență de obiectivele propuse pentru realizare, organizațiile, asociațiile ori comunitățile își stabilesc ca prioritate anumite valori ce le permit să acționeze eficient. Evidențiem valorile identificate:

- C1. Profesionalism** – această valoare se manifestă prin rapiditatea identificării soluțiilor, calitatea lucrului îndeplinit, responsabilitatea față de sarcinile propuse pentru realizare. Profesionalismul orientează echipa spre obținerea unor performanțe mai înalte, mai convingătoare.
- C2. Spiritul de inițiativă** – care a fost calificat ca o pârgă de lansare și stimulare a creativității fiecărui cetățean dornic să realizeze ceva foarte important pentru sine și societate.

Comunitatea care împărtășește anumite valori comune în activitatea și dezvoltarea ei strategică este pregătită pentru depășirea problemelor existente.

3.2. Stabilirea viziunii

După analiza situației actuale se stabilește direcția generală pe care trebuie să o urmeze raionul. Este necesar de clarificat încotro se va îndrepta raionul din punct de vedere socio-economic ? Din aceste considerente este bine să se discute și să se clarifice cum văd participanții procesul de planificare strategică a raionului peste 5, 7 ori 10 ani?

Ce este viziunea?

Viziunea este o declarație care exprimă o aspirație pentru viitor pe care raionul încearcă să o atingă.

Este recomandabil ca viziunea strategică să fie o declarație concisă a ceea ce se așteaptă să se întâmple ca rezultat al elaborării și implementării planului strategic.

Cum se stabilește viziunea ?

Viziunea se stabilește în cadrul atelierului de planificare strategică. Pentru a genera diverse idei cu privire la substanța viziunii se pot folosi diverse metode: brainstormingul, lucrul în echipe mici, etc. Viziunea trebuie să fie acceptată, însușită și respectată de toți participanții la procesul de planificare strategică. Este recomandabil ca viziunea să fie concisă, astfel încât să poată fi reținută și să împărtășească mai ușor conținutul acestuia.

Exemplu de viziuni: Participanții la atelierul de planificare strategică au optat pentru următoarea viziune de dezvoltare socio-economică a orașului Soroca: „Soroca – un oraș în dezvoltare dinamică din nordul Moldovei, cu un complex agro-industrial în creștere, cu servicii publice avansate, o infrastructură bine dezvoltată și posibilități reale de atragere a investițiilor”.

În așa mod, prin intermediul viziunilor, sunt trasate liniile directoare de dezvoltare socio-economică a comunităților.

3.3. Clarificarea misiunii (mandatului)

Reformularea misiunii, de către participanții implicați în desfășurarea atelierului de planificare strategică, într-un mod laconic și concentrat, clarifică obiectivele de utilitate socio-economică și angajamentul de implicare a APL și a membrilor întregii comunități în soluționarea problemelor existente.

Clarificarea misiunii, prin prisma valorilor evidențiate, este o necesitate majoră, în primul rând, pentru participanții echipei de planificare. În acest scop, se recomandă să se clarifice misiunea, împreună cu toți acei interesați în schimbarea lucrurilor spre bine, care nu întotdeauna știu foarte exact misiunea APL, în cadrul atelierului de planificare strategică, luând în vedere circumstanțele noi și tendințele din societate.

Consiliul Raional, reprezentând diverse categorii de cetățeni, are și sprijinul acestor oameni în realizarea obiectivelor propuse. Echipa de implementare, obținând anumite împuterniciri, foarte clare și concret formulate, formale ori neformale, poate cu mai multă siguranță să acționeze, conform planului elaborat și să-și asume anumite riscuri legate de realizarea scopurilor stabilite. Schimbările permanente care se produc în societatea noastră impun o flexibilitate deosebită în funcționarea

organizației. Stabilind și dezvoltând un dialog continuu cu cetățenii raionului, Consiliul Raional își reconfirmă de fiecare dată mandatul obținut și deci dreptul de a continua ori de a modifica activitățile în direcțiile trasate.

Având împuternicirile necesare pentru a activa efectiv raionul trebuie să-și identifice foarte exact obiectivele care trebuie realizate.

Misiunea, fiind formulată și acceptată, indică spre realizarea căror obiective vor fi orientate activitățile din cadrul raionului, care vor fi prioritățile și standardele de performanță.

Misiunea, fiind definită, oferă dreptul la existență, oferă dreptul la acțiune. Pentru clarificarea și formularea misiunii, se recomandă să se răspundă la următoarele întrebări:

1. Cine suntem noi și care este scopul nostru ?
2. *Care sunt necesitățile sociale și politice majore existente pe care trebuie să le îndeplinim ?*
3. În linii generale, ce am dori noi să facem pentru a anticipa ori răspunde la necesitățile exprimate de actorii sociali ?
4. Ce ne face atât de specifici și unici ?

Examinând răspunsurile la întrebările menționate mai sus, se formulează o singură frază concisă a misiunii organizației (comunității).

Să examinăm unele modele:

Participanții la atelierul de planificare strategică din orașul Ialoveni au ajuns la concluzia că: *„Misiunea Administrației Publice Locale și a întregii comunități din or. Ialoveni este crearea condițiilor pentru mobilizarea tuturor resurselor existente, creșterea calității serviciilor publice și elaborarea mecanismelor de stimulare a inițiativei private întru ridicarea bunăstării cetățenilor.”*

Astfel, fiind definite foarte clar sectoarele, în care organizațiile intenționează să activeze, poate fi anticipat beneficiul public.

ETAPA 4: IDENTIFICAREA, FORMULAREA ȘI PRIORITIZAREA SCOPURILOR ȘI OBIECTIVELOR

O etapă importantă a atelierului de planificare strategică este identificarea și formularea scopurilor strategice și obiectivelor. Anume la identificarea scopurilor strategice se manifestă solidaritatea locală creatoare, se manifestă voința cetățenilor de a soluționa problemele existente, valorificând resursele locale.

4.1. Identificarea scopurilor strategice

Un scop strategic reprezintă o provocare fundamentală care afectează mandatul, serviciile, clienții ori utilizatorii ei de bază, costurile, finanțarea, organizarea internă sau administrarea.

Menționăm că provocările fundamentale pot fi evenimentele, fenomenele, procesele de orice tip (economice, sociale, politice, etc.) care se produc și influențează evoluția raionului.

Scopul descrie o realizare generală, care este împărtășită și acceptată de toți participanții la procesul de planificare strategică. Un scop, odată definit, conduce direct spre realizarea mai multor obiective, spre o schimbare în politicile ori direcțiile stabilite anterior.

Scopurile strategice pot fi divizate în trei categorii:

- Care cer o acțiune imediată;
- Care cer o acțiune într-un viitor apropiat;
- Care necesită acțiuni de-a lungul unei perioade îndelungate de timp.

Identificarea scopurilor ajută raionul să se concentreze asupra provocărilor majore ori asupra identificărilor de noi strategii și politici.

Chiar dacă se pune un accent mai mare pe resursele locale, pentru soluționarea problemelor strategice, aceasta nu înseamnă că trebuie abordate numai problemele de ordin local. Scopurile strategice,

ale unui raion, pot fi orientate spre consolidarea legăturilor pe verticală, cu nivelele mai înalte ale guvernului, parlamentului, președinției, dar și pe consolidarea legăturilor pe orizontală, de exemplu, cu raioanele megieșe.

Pentru a identifica scopurile se recomandă să se răspundă la următoarele chestiuni:

1. În ce constă problema?

Problema trebuie să fie de așa natură încât să permită raionului să întreprindă ceva foarte concret în acest sens.

2. De ce este aceasta o problemă?

Cum se leagă această chestiune de viziunea și misiunea raionului? Cum se manifestă punctele slabe și tari, oportunitățile și pericolele?

3. Ce se va întâmpla dacă nu vom rezolva această problemă?

Se scot în evidență unele momente care pot fi anticipate și se analizează cum pot influența misiunea și mandatul.

După ce au fost identificate scopurile strategice sunt necesare eforturi în direcția prioritizării, (ierarhizării) scopurilor respective.

4.2. Stabilirea priorităților

Prioritizarea nu este un proces simplu. Alegerea priorităților din mulțimea de necesități, dorințe și soluții posibile, în baza unei evaluări corecte a resurselor care sunt la dispoziție – resurse financiare și umane, este un lucru foarte responsabil.

Echipa de planificare strategică trebuie să decidă asupra priorităților pe tot parcursul procesului, începând cu selectarea celor mai relevanți membri ai echipei de planificare, continuând cu analiza socio-economică și identificarea principalilor factori interesați în procesul de planificare strategică.

În cazul în care se selectează scopurile prioritare, echipa de planificare poate lua în considerare următoarele criterii și principii:

- Alegerea acelor scopuri care pot fi atinse în scurt timp, în cadrul raionului, și cu resurse moderate. Acest fapt ar presupune să fie conștienți că este important să se obțină rapid unele succese în îmbunătățirea vieții oamenilor.
- Alegerea acelor scopuri, care au un impact pozitiv asupra celui mai mare număr de cetățeni din raion.
- Alegerea acelor scopuri, care vor avea un impact pozitiv și asupra celor mai sărace grupuri sau asupra celor care sunt cele mai discriminate și defavorizate.
- Alegerea acelor scopuri, care abordează probleme critice/urgente care, dacă nu sunt rezolvate, pot pune în pericol sănătatea sau securitatea oamenilor.
- Alegerea acelor scopuri care, dacă vor fi atinse, vor avea un impact pozitiv (efectul bulgărelui de zăpadă) asupra realizării altor obiective.
- Alegerea acelor scopuri, care se regăsesc și în planurile de dezvoltare națională sau ale UE, deoarece în acest mod, pot fi accesate resurse alternative sau, dimpotrivă, selectarea acelor obiective ce pot fi realizate cu resurse locale.

Inevitabil, scopurile prioritare nu vor putea satisface dorințele tuturor grupurilor. În cadrul atelierului de planificare strategică, ca regulă, se evidențiază o serie de probleme ce necesită rezolvare urgentă. Dar, după cum am menționat, insuficiența resurselor, în primul rând a celor financiare, frânează soluționarea problemelor în ansamblu. În acest sens este necesară axarea pe soluționarea celor mai importante și mai actuale scopuri. Bine, dar care sunt procedeele de prioritizare a lor?

Să examinăm unele modalități practice de ierarhizare a scopurilor strategice. Tuturor participanților la atelierul de planificare strategică li se recomandă, conform criteriilor de mai jos, în mod individual să răspundă la întrebările respective:

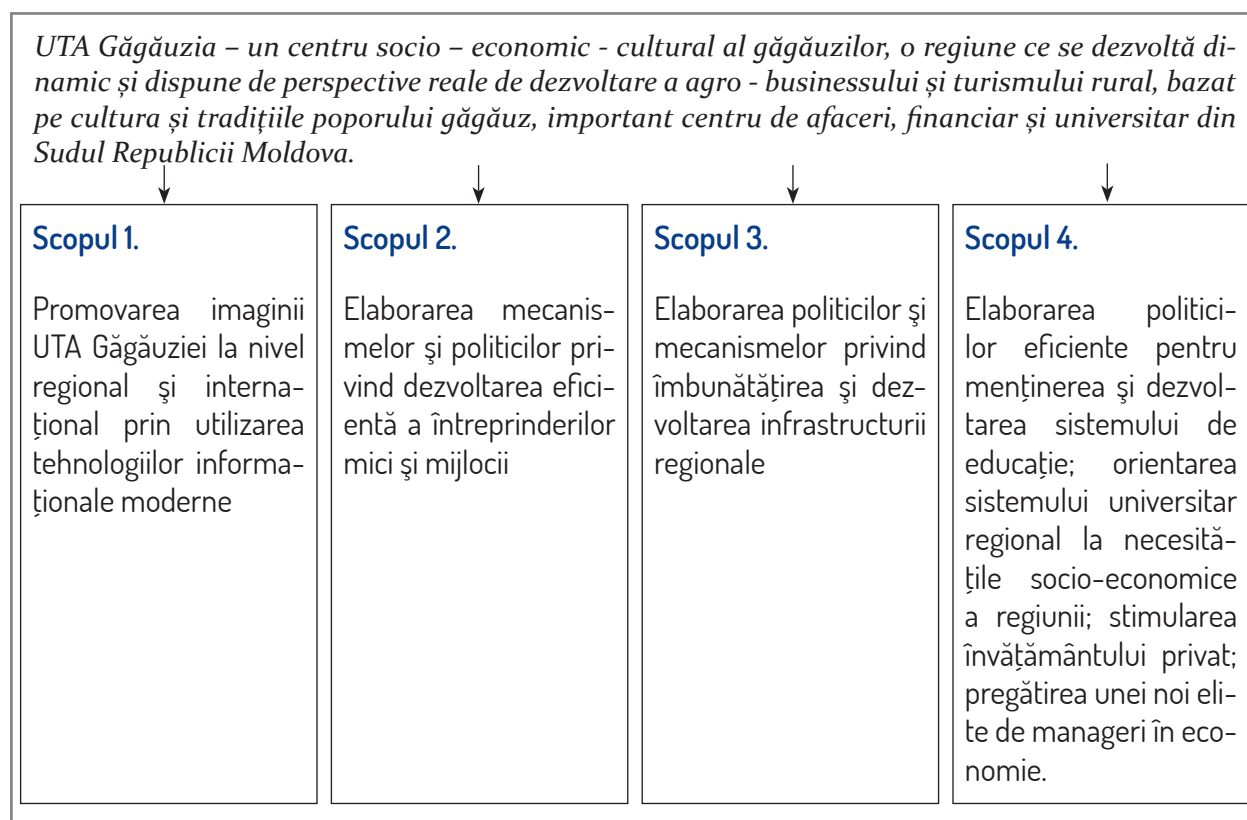
1. Când se va confrunta raionul cu această problemă ?
2. Cât de intens și de vast va fi impactul acestei probleme asupra raionului ?
3. Va permite oare rezolvarea acestei probleme la dezvoltarea unor noi scopuri și servicii, programe ?
4. Va solicita oare realizarea acestui scop resurse semnificative în termeni cantitativi ?
5. Va solicita oare rezolvarea acestei probleme suficientă extensiune ?
6. Cât de reală pare a fi ultima viziune asupra acestei probleme ?
7. Care ar fi consecințele probabile în cazul nerezolvării acestei probleme ?
8. Cât de profund este resimțită această problemă de către comunitate, cât de profundă este conexiunea dintre această problemă și valorile sociale, politice și culturale ?

După ce s-a efectuat analiza scopurilor strategice în mod individual, ca rezultat, s-a obținut de fapt o opinie personală privind ordonarea scopurilor strategice existente după importanța lor. În continuare, participanții la atelierul de planificare strategică, selectează prin vot cele mai importante scopuri, fiecare având dreptul la un număr limitat de voturi, în dependență de setul de probleme examinat.

Scopurile strategice fiind ierarhizate, participanții clarifică dacă realizarea lor necesită acțiuni imediate, ori eforturi orientate pentru o perioadă medie ori de lungă durată.

Exemplu: Model de viziune și scopuri privind strategia de dezvoltare socio-economică a UTA Găgăuziei pentru perioada 2009-2015.

Viziunea



4.3. Formularea obiectivelor

După ce scopurile au fost ierarhizate, pentru realizarea lor va fi necesară formularea mai multor obiective concrete. Un obiectiv adecvat formulat trebuie să îndeplinească o serie de condiții pentru ca demersul strategic să aibă finalitate. Astfel:

1. Un obiectiv descrie o stare finală.
2. Obiectivele, odată formulate, trebuie să conducă la îndeplinirea scopului, misiunii și atingerea viziunii comunității.
3. Un obiectiv trebuie să fie complet: să acopere funcțiile și operațiunile majore ale unei entități (în acest caz raionul).
4. Un obiectiv adecvat formulat este SMART:
Specific - este formulat în mod explicit și nu lasă loc de interpretări;
Măsurabil – este cuantificabil, de cele mai multe ori în termeni de cantități, calitate, dacă este sau nu oportun, care sunt costurile pe care le implică;
Accesibil - este relevant pentru problemele, strategiile și resursele comunității, nu este prea ambițios;
Realist - este provocator și semnificativ pentru comunitate, este încadrat în:
Timp – indică data când va fi realizat.
5. Obiectivul identifică, acolo unde este posibil, beneficiarul serviciilor furnizate.
6. Obiectivele trebuie să fie exprimate într-un limbaj clar, non tehnic, accesibil.
7. Obiectivele acoperă în mod obligatoriu aspectele cheie identificate în cursul Analizei situației prezente.

Este foarte important, în această etapă a planificării strategice, să se țină cont cu rigurozitate de modul în care sunt definite obiectivele.

Exemplu: Mai jos vom examina, în calitate de model, un set de obiective formulate pentru îndeplinirea scopului 5.

SCOPUL 5. PROMOVAREA IMAGINII UTA GĂGĂUZIEI LA NIVEL REGIONAL ȘI INTERNAȚIONAL PRIN UTILIZAREA TEHNOLOGIILOR INFORMAȚIONALE MODERNE

Obiectivul 1: *Conlucrarea intensivă cu mass-media regională și națională privind promovarea pozitivă a regiunii la nivel național și internațional,*

Obiectivul 2: *Editarea unui prospect despre UTA Găgăuzia,*

Obiectivul 3: *Elaborarea unui site modern www.gagauzia.md,*

Obiectivul 4: *Elaborarea unui film documentar despre UTA Găgăuzia,*

Obiectivul 5: *Desfășurarea unor evenimente culturale, științifice și sportive la nivel regional și național pentru promovarea imaginii.*

Etapa 5: Elaborarea planului de acțiuni

După ce au fost formulate scopurile și identificate obiectivele este necesară trasarea unui set de acțiuni foarte concrete pentru fiecare obiectiv. Din acest punct de vedere, în planul de acțiuni se vor descrie modalitățile în care se vor realiza din obiectivele formulate. Planul de acțiuni face conexiunea între obiective, scop și viziune.

Planul de acțiuni este definit ca un set de activități prin care se vor atinge obiectivele formulate.

Astfel, în această etapă, echipa de implementare trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Cum putem soluționa problemele pentru a ne realiza obiectivele ?
- Cum putem utiliza punctele tari și oportunitățile pentru a ne realiza obiectivul ?

În această etapă, este necesar ca membrii echipei de planificare să fie creativi și să genereze cât mai multe idei inovatoare. Ideile trebuie înregistrate și nu criticate. După ce toate ideile au fost înregistrate, vor fi selectate cele mai importante și eficiente. Criteriile de selectare pot include:

- Acțiunile ale căror implementare se află în exclusivitate sub controlul și responsabilitatea echipei de implementare;
- Acțiunile pentru implementarea cărora există angajamentul, sprijinul sau acordul principalilor factori interesați;
- Acțiunile care nu necesită prea multe resurse pentru a fi implementate, având rezultate pe termen scurt (alegerea se face în conformitate cu principiul: culegeți fructele la care ajungeți mai ușor, este o modalitate eficientă pentru a menține încrederea și sprijinul oamenilor în procesul de planificare).
- Acțiunile care par realiste și realizabile în limitele resurselor de care dispuneți.

Structurarea acțiunilor în programe și proiecte

Acțiunile generate pot fi diverse, unele dintre ele pot fi implementate pe termen scurt, iar altele, mai complexe, pot fi implementate pe termen lung. Este util să fie structurate în programe, iar pentru fiecare program să fie identificate proiecte.

În acest mod veți putea elabora planuri concrete de acțiune pentru implementarea acestora, inclusiv să stabiliți cine va fi responsabil, cu cine va lucra, care va fi perioada de implementare, ce resurse vor fi necesare și care sunt indicatorii de succes.

ETAPA 6: APROBAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR RAIONALE DE DEZVOLTARE SOCIO-ECONOMICĂ (SRDSE)

6.1. Aprobarea SRDSE

În cadrul etapei respective, strategia va fi prezentată și ulterior aprobată de către Consiliu Raional. Prezentarea se va face de către membrii echipei de Planificare Strategică. Un accent deosebit se va pune pe termenii de realizare și volumul de resurse financiare necesare pentru realizarea scopurilor propuse. Fiecare membru al Consiliului Raional va primi din timp un draft al SRDSE, pentru a se documenta și a înțelege esența strategiilor punctate. După ce se va face prezentarea se va trece la sesiunea de întrebări și răspunsuri. În răspunsurile membrilor echipei de implementare este importantă evidențierea în mod special a riscurilor de care trebuie să se țină cont și totodată, oportunitățile care pot să favorizeze implementarea acțiunilor preconizate. După ce sunt clarificate toate întrebările care țin de prezentare, SRDSE se pune la vot și se consideră aprobată dacă este votată de 51% din consilierii raionali. În așa mod Consiliul Raional devine instituția care își asumă responsabilitatea legală pentru implementarea scopurilor și obiectivelor trasate. În cazul obiecțiilor semnificative din partea consilierilor raionali este necesar ca momentele respective să fie revăzute de către echipa de planificare strategică și ulterior să se ajungă la un compromis real.

6.2. Implementarea SRDSE

După ce se aprobă SRDSE se trece nemijlocit la implementarea sa. În cadrul grupurilor responsabile (Grupul economic, social, etc.) trebuie să existe persoane, pe care le vom numi în continuare *manageri de program sau de proiect*, chiar dacă acestea au și alte responsabilități în organizațiile în cadrul cărora lucrează. Deoarece APL de nivelul II este principala responsabilă de implementarea unor programe/proiecte, vom considera că Președintele raionului va fi liderul managerilor de program sau proiect. Principalele lor sarcini corespund cu cele ale oricărui manager: să planifice, să organizeze și să coordoneze lucrul în echipă, să monitorizeze și să evalueze activitățile de implementare și utilizarea resurselor (îndeosebi a resurselor financiare).

Primul pas pe care trebuie să-l efectueze managerii de program/proiect este să se întâlnească cu factorii interesați și să elaboreze un plan de acțiune privind implementarea, un plan de lucru, în care vor fi enumerate acțiunile, perioada de finalizare a acestora, ce resurse sunt alocate în acest scop, cine este responsabil, cu cine vor lucra, care sunt rezultate scontate și indicatorii de succes.

Uneori, cei responsabili vor trebui, înainte de a planifica în mod detaliat acțiunile care urmează să fie întreprinse, să identifice și să obțină mai întâi resursele financiare necesare. De exemplu, vor trebui să elaboreze propuneri de proiect pentru a accesa fonduri internaționale sau vor trebui să planifice în mod corespunzător bugetul administrației publice locale sau să caute alte surse alternative de finanțare.

Procesul de implementare trebuie să fie transparent și să țină cont de necesitățile grupurilor vulnerabile, ale femeilor și bărbaților. Pentru a realiza aceste lucruri trebuie să existe:

- Angajamentul, sprijinul și acordul factorilor interesați, a membrilor comunităților din cadrul raionului și a organizațiilor care au contribuit la elaborarea viziunii, precum și a consiliului local și a altor instituții de la nivel local și central.
- Accesul la anumite resurse: umane, materiale, financiare și tehnice.
- Evaluarea impactului diferitelor acțiuni asupra grupurilor vulnerabile, asupra femeilor și bărbaților, pentru a demonstra că acestea nu discriminează, intenționat sau neintenționat, și în același timp promovează egalitatea de șanse.
- Responsabilități bine definite pentru fiecare acțiune.
- Un grafic ce va include durata și corelarea cu alte programe, proiecte și activități.

Identificarea rezultatelor pe termen scurt și lung și a impactului programelor / proiectelor.

Obiectivele programelor/proiectelor reprezintă situațiile dorite care urmează să fie realizate în viitor și, prin urmare, în descrierea lor trebuie să includă rezultatele planificate, după cum urmează:

- **Rezultate pe termen scurt:** rezultatele directe obținute pe termen scurt, ca urmare a procesării resurselor investite pentru realizarea programelor/proiectelor respective
- **Rezultate pe termen lung:** modificările/îmbunătățirile obținute pe termen lung, ca urmare a rezultatelor directe
- **Impactul:** modificările/îmbunătățirile pe termen foarte lung, ca urmare a realizării rezultatelor pe termen lung

Rezultatele pe termen scurt/lung și impactul sunt legate într-un lanț logic de modificări planificate, după cum puteți observa în următoarea schemă aplicată la procesul de planificare strategică:⁹



RESURSELE PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ	REZULTATELE PE TERMEN SCURT ALE PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ	REZULTATELE PE TERMEN LUNG ALE PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ	IMPACTUL PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ
Angajamentul din partea primarului și a consiliului Experții, inclusiv mobilizatorii comunității Echipamentul Fondurile Locațiile și logistica întâlnirilor Materialele furnizate participanților Nivelul eforturilor depuse de către experți, consultanți, manageri Mijloacele de transport	Profilul elaborat al comunității Numărul participanților și tipurile de grupuri implicate în procesul de planificare, inclusiv femei și grupuri vulnerabile Numărul evenimentelor și subiectelor de instruire Numărul participanților în evenimentele de instruire Nivelul satisfacției participanților SRDSE aprobată de către Consiliul raional Bugetul APL aprobat, care include resursele necesare implementării Planului strategic	Infrastructură și clădiri, noi sau reabilitate Îmbunătățirea cunoștințelor, abilităților și atitudinilor participanților Mai mulți localnici angajați din rândul grupurilor vulnerabile Un nivel mai înalt al prezenței și performanței în școli Accesul la resurse de apă curată și la alte servicii publice pentru membrii grupurilor vulnerabile Îmbunătățirea calității serviciilor publice Femeile vor fi susținute dacă sunt victime ale violenței domestice	Creșterea veniturilor Crearea noilor locuri de muncă Îmbunătățirea condițiilor de sănătate Creșterea duratei de viață Îmbunătățirea relațiilor între diferite grupuri Creșterea nivelului de încredere în comunitate Reducerea inegalității

Participare și implicare

Cei implicați în procesul de planificare trebuie să participe la selectarea indicatorilor atât pentru rezultatele pe termen scurt, cât și pentru cele pe termen lung. Ar fi oportun ca proiectul SRDSE, înainte de a fi aprobat să fie discutat în comunitățile din raion, să fie plasat pe site-ul Consiliului Raional, astfel încât orice cetățean să poată veni cu propuneri, sugestii și completări. Participarea are ca efect faptul că cei implicați au sentimentul de proprietate asupra deciziilor lor și își asumă responsabilitatea pentru realizarea rezultatelor planificate. De asemenea, participarea îmbunătățește transparența și buna guvernare, prin faptul că cetățenii știu pe cine pot trage la răspundere pentru concretizarea îmbunătățirilor planificate și pot urmări, datorită indicatorilor de succes, progresul făcut în timp. Implicarea echilibrată în proces a membrilor comunității reprezintă, de asemenea, o strategie eficientă pentru a evita apariția conflictelor între diferitele grupuri din comunitate.

De asemenea, implicarea factorilor interesați în elaborarea planului de implementare și în asumarea unor responsabilități pentru ca acesta să devină realitate, face ca schimbările să fie însușite de către întregul raion și nu ca ceva ce pur și simplu li se întâmplă. La fel ca în toate celelalte etape, trebuie să fie luată în considerare evaluarea impactului diverselor acțiuni propuse în legătură cu persoanele cele mai vulnerabile și îndeosebi asupra femeilor, pentru a ne asigura de faptul că nu vor exista efecte negative, neprevăzute.

Rolul Președintelui de raion este esențial pentru a avea asigurarea că nici un program/proiect nu va începe sau că nu vor fi puse la dispoziție anumite resurse, dacă nu a fost evaluat impactul acestora asupra femeilor și grupurilor vulnerabile, dacă nu au fost luate măsuri pentru îndepărtarea efectelor adverse și dacă nu s-a demonstrat posibilitatea obținerii unui impact pozitiv.

ETAPA 7: MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA

7.1. Monitorizarea

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

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

7.2. Evaluarea

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

Evaluarea, spre deosebire de monitorizare, este o analiză sistematică și obiectivă a progresului și a performanței obținute în procesul de implementare. Scopul este determinarea nivelului de realizare a obiectivelor SRDSE la general și la nivel anual. Diferența dintre monitorizare și evaluare este că evaluarea nu se focusează doar pe realizarea ori nerealizarea acțiunilor, dar și pe schimbări și eficacitate, impact și sustenabilitate. Evaluarea se efectuează o dată, într-o perioadă mai lungă de timp, comparativ cu monitorizarea care poate fi realizată mai des. Evaluarea poate fi efectuată fie ca o auto-evaluare fie din exterior. De menționat faptul că se pot efectua atât evaluări intermediare, cât și finale. Mai multe detalii în acest sens pot fi găsite în „Ghidul metodologic pentru evaluarea intermediară și ex-post a politicilor publice”, pe site-ul www.particip.gov.md

7.3. Instrumente de realizare a monitorizării și evaluării

Deoarece planificarea strategică este un proces care necesită adaptare la modificările care se produc și se impun atât de factorii interni, cât și externi, administrația publică locală trebuie să monitorizeze și să evalueze programele în desfășurare pentru a asigura eficacitatea acestora și sprijinul din partea comunității.

Monitorizarea și evaluarea poate avea loc doar în cazul în care programele/proiectele au obiectivele/rezultatele planificate bine definite și măsurabile cantitativ sau calitativ. Pentru a putea măsura realizarea unor obiective trebuie să stabiliți indicatori de succes, răspunzând la întrebările:

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

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

- **Beneficiul ori impactul socio-economic;**

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

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

- **Eficiența și eficacitatea organizatorică;**

Unele din criterii ce permit măsurarea acestui factor sunt:

1. Numărul de **etape** implementate;
2. Rapiditatea și calitatea realizării etapelor
3. Numărul de clienți asistați;

Prin măsurarea acestui aspect, se clarifică dacă acest proiect este bine gestionat și dacă banii sunt consumați inteligent.

- **Opinia beneficiarilor;**

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

Evoluția programului trebuie să fie verificată, în mod obligatoriu pe termen scurt, chiar dacă planificarea strategică este o acțiune pe termen lung. Acest fapt ne asigură că proiectele sunt eficiente și își urmează cursul normal.

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

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

Este recomandabil de avut 1-3 indicatori relevanți de succes pentru fiecare rezultat pe termen scurt sau lung, care să fie clari, ușor de colectat și de interpretat. Prea mulți indicatori sunt neproductivi. Trebuie găsit un echilibru între *ceea ce ar trebui* și *ceea ce poate fi* măsurat.

Se pot alege dintre următoarele instrumente de colectare și interpretare a datelor în activitatea de monitorizare și evaluare, în funcție de situația specifică:

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

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

- De raportat periodic progresele înregistrate, în fața membrilor Consiliului Raional dar în special și în fața acelor grupuri (ONG-uri, mediul de afaceri, etc.) care au fost implicate în procesul de identificare a nevoilor și priorităților luate în considerare în planul strategic de dezvoltare locală.
- Este necesar de învățat din propria experiență acumulată pe parcurs. Se recomandă ca toate ideile raționale generate de participanți să fie înregistrate și ulterior să se revină la ele în funcție de problemele examinate. Nici o idee rațională nu trebuie să se piardă dintr-un motiv ori altul.
- Este necesar să se elaboreze un mecanism prin care orice probleme aferente implementării planului să fie discutate și rezolvate, ținându-se cont de nevoile specifice ale diverselor grupuri.
- Este necesar de dezvoltat un proces continuu de consultare pentru a fi siguri că prioritățile sunt cele corecte sau pentru a face schimbările necesare atunci când circumstanțele se schimbă (de exemplu, când apar noi probleme, resursele sunt reduse sau, din contra, alte resurse devin disponibile).
- Se recomandă să se sărbătorească succesele pe parcurs, pentru a face cunoscute rezultatele bune obținute și recunoașteți și recompensați eforturile depuse de cei implicați în proces. Acest lucru va contribui nu numai la consolidarea echipei de planificare, ci va încuraja participarea mai multor persoane, în viitor, la consultări și discuții despre problemele care vizează comunitatea.

Exemplu: Vom exemplifica în ce mod s-a produs monitorizarea și evaluarea procesului de planificare strategică după finisarea atelierului de planificare strategică din orașul Ialoveni. **Pe termen scurt** au fost propuse pentru realizare următoarele obiective majore:

- (1) Adoptarea Planului Strategic de Dezvoltare Socio-Economică de către Consiliul Local
- (2) Divizarea celor mai importante probleme, care trebuie realizate într-un termen scurt, în blocuri și numirea responsabililor pentru îndeplinirea scopurilor identificate
- (3) Organizarea unui seminar de lucru privind procesul de realizare a Planului Strategic

S-au selectat problemele strategice, care trebuie realizate pe parcursul unei luni și s-au divizat pe blocuri. Au fost numiți responsabili pentru fiecare bloc de probleme. S-a decis pentru următoarea lună să se realizeze următoarele acțiuni:

A) Blocul de probleme „Transparență”:

- Adoptarea de către Consiliul Local a deciziei privind editarea buletinului informativ „Curierul de Ialoveni”
- Soluționarea problemei „firului roșu”- tel: 24 999
- Organizarea concursului în vederea elaborării „Stemei orașului” și a compunerii „Cântecului orașului”.
- Organizarea și producerea a 2 emisiuni TV „Ora primăriei”

- Înființarea „Centrului de Consultanță și Management”
- Crearea unei biblioteci, în cadrul primăriei, privind APL
- Editarea foilor volante

Responsabil: T. Castrașan

B) Blocul de probleme „Sistemul de salubritate”:

- Confectionarea a 10 urne mari și 30 de urne mici
- Confectionare a 30 de capace de beton
- Documentarea fântânilor
- Anunțarea concursului pentru „Cea mai bună stradă”, „Cea mai curată ogradă”.
- Plantarea a 14 mii de puiți pentru înverzirea orașului
- Încheierea contractelor cu locatarii privind colectarea gunoierului.

Responsabil: A. Ștefanucă

C) Blocul de probleme „Sistemul de încălzire”:

- Intensificarea lucrului privind înființarea Asociației de locatari pe str. Alexandru cel Bun
- Procurarea corectorului pentru sistemul de încălzire a școlii Nr.4
- Elaborarea unui proiect de gazificare pentru 600 de case
- Elaborarea proiectului în vederea construirii cazangeriilor autonome

Responsabil: A. Șatohin

După o lună de zile, în incinta Primăriei orașului Ialoveni, s-a desfășurat seminarul de evaluare a activităților preconizate mai sus. În procesul de desfășurare a seminarului s-au clarificat următoarele lucruri:

- Primarul, Anatol Moldovan a comunicat că Consiliul Local a adoptat Planul Strategic.
- Referitor la Blocul de probleme „Transparența”, T. Castrașan a comunicat că cele stabilite în data de 10 martie s-au realizat complet.
- Referitor la Blocul de probleme „Sistemul de salubritate”, A. Ștefanucă a comunicat că s-au realizat toate scopurile cu excepția confectionării capacelor de beton (s-au realizat numai 70% din cele preconizate).
- Referitor la Blocul de probleme „Sistemul de încălzire”, domnul Șatohin a comunicat că s-a creat a doua Asociație de Locatari, care rămâne să fie înregistrată. S-a obținut garanția privind finanțarea, în sumă de 100.000 lei, a proiectului de gazificare. S-a elaborat proiectul de construcție a cazangeriilor autonome și este necesar de identificat resursele financiare. Rămâne de procurat corectorul, în sumă de 20.000 de lei, pentru școala Nr. 4.

Pentru realizarea în continuare a Planului Strategic echipelor de implementare de la primărie li s-au recomandat următoarele:

1. Rezultatele obținute trebuie promovate prin intermediul mass-media locală, pentru a cultiva încrederea cetățenilor în posibilitatea schimbărilor lucrurilor spre bine.
2. Odată la 2 săptămâni primarul și responsabilii pentru blocul de probleme să stabilească acțiunile care trebuie realizate.
3. În fiecare lună este necesar de trecut în revistă cele ce s-au realizat și cele ce rămân de realizat.
4. Trimestrial să se convoace echipele de implementare a Planului Strategic și să se schițeze pașii concreți pentru realizarea noilor obiective.
5. La ședințele Consiliului Local să se discute, din timp, problemele care vor necesita acoperire financiară pentru anul viitor.
6. Să se mențină legătura cu experții și să se consulte cu privire la „mecanismul de implementare a Planului Strategic”.

Planificarea strategică este un proces care include și mizează pe întreaga comunitate, care ia în considerație vocile din cadrul comunității, care unifică forțele și direcționează energiile întru soluționarea problemelor existente.

ETAPA 8: REVIZUIREA SRDSE PRIN PRISMA PERFORMANTELOR, CONDIȚIILOR EXTERNE ȘI OPORTUNITĂȚILOR NOI

Pe parcursul implementării SRDSE din mai multe considerente pot să se producă schimbări care vor crea condiții obiective privind revizuirea planului respectiv.

În timp ce declarația de misiune și de viziune ar trebui păstrată neschimbată pe parcursul întregului ciclu de planificare strategică, pot să apară situații în care este nevoie de revizuirea și îmbunătățirea obiectivelor și a planului de acțiuni.

De regulă, revizuirea SRDSE se face din următoarele motive:

1. Circumstanțele s-au schimbat, iar obiectivele nu mai sunt adecvate;
2. Obiectivele au fost definite într-un mod nepotrivit, sunt neadecvate sau neclare;
3. Obiectivele au reflectat într-un mod neadecvat nevoile factorilor interesați;
4. Sfera obiectivelor definite nu a fost adecvată și realistă (obiectivele au fost excesiv de ambițioase în raport cu resursele existente);
5. Unele obiective au fost realizate și este necesar să se formuleze altele noi în legătură cu oportunitățile create;
6. Condițiile externe impun revizuirea planului de acțiuni;
7. Performanțele obținute necesită revizuirea scopurilor trasate.

Deși există linii directoare de bază pentru procesul de Planificare Strategică, nu există un algoritm universal pe care regiunea îl poate adopta în procesul de realizare. Echipa de planificare strategică trebuie să-și analizeze propria situație, care este unică, și să-și găsească calea de dezvoltare în dependență de noile circumstanțe create și imaginea proprie a viitorului său.

3.2. Organizarea și evaluarea atelierului de Planificare Strategică

Ciclul de planificare strategică se realizează pe parcursul unei perioade strict determinate. Menționăm că organizarea procesului de planificare strategică presupune realizarea următoarelor etape:

- Pe parcursul unei perioade de timp, clar definite, în dependență de obiectivele propuse, se desfășoară un sondaj de opinie, realizat prin intervievarea: reprezentanților administrației publice locale, mediului de afaceri, antreprenorilor, consilierilor, profesorilor, muncitorilor, șomerilor, tineretului etc. Se realizează studiile necesare și se studiază documentele relevante. Experții și reprezentanții administrației publice locale discută în cadrul unor mese rotunde cu reprezentanții tuturor categoriilor sociale în scopul elaborării unui acord comun asupra conceptului și necesității planificării strategice. Referitor la chestiunile care vor fi examinate, în cadrul realizării acestei etape, s-a discutat la Etapa 1 și 2 descrise mai sus.
- Pe parcursul unei săptămâni se desfășoară lucrările de organizare a atelierului de planificare strategică. Se pregătesc materialele necesare, se studiază rezultatele sondajului, se analizează discuțiile purtate în cadrul meselor rotunde și se scot în evidență tendințele pozitive și negative ce se conturează în dezvoltarea raionului.
- Pe parcursul a trei ori patru zile se desfășoară lucrările atelierului de planificare strategică, la care sunt invitați: cetățeni, reprezentanți ai primăriei, consiliului local, serviciilor publice, antreprenori și oameni de afaceri, pentru a fi inițiați în procesul de planificare strategică și pentru a elabora în comun, conform unei metode speciale, planul strategic de dezvoltare socio-economică a comunității. Subiectele examinate în cadrul atelierului de planificare strategică au fost analizate în cadrul Etapelor 2-5.

MODEL ORIENTATIV: PROGRAMUL ATELIERULUI DE LUCRU

Timpul	Ziua I	Ziua II	Ziua III	Ziua IV
09:00	Deschiderea • Exercițiu de stabilire a climatului. • Scopul atelierului, Discutarea agendei • Descrierea generală a procesului de planificare strategică. • Examinarea analizei socio-economice a raionului. • Analiza actorilor interni și externi.	Trecerea în revistă a primei zile de lucru • Evidențierea valorilor • Stabilirea viziunii • Clarificarea misiunii	Trecerea în revistă a zilei a doua de lucru Continuarea formulării obiectivelor • Examinarea în ansamblu a scopurilor strategice ierarhizate și a obiectivelor formulate. Revederea unor aspecte	Trecerea în revistă a zilei a treia de lucru • Elaborarea programelor și proiectelor (Lucrul în echipe mici) • Examinarea și discutarea proiectelor • Revederea proiectelor
13:00-14.00	Prânzul	Prânzul	Prânzul	Prânzul
14:00	• Efectuarea analizei SWOT (Lucrul în 4 echipe mici) • Discutarea analizei SWOT • Evaluarea I zile • Închiderea	• Identificarea scopurilor strategice • Prioritizarea scopurilor strategice • Formularea obiectivelor pentru fiecare din scopurile identificate • Evaluarea II zile • Închiderea	• Elaborarea planului de acțiuni pentru fiecare din obiective • Examinarea și discutarea acțiunilor de Planificare strategică • Revederea planului de acțiune • Evaluarea III zile • Închiderea	• Stabilirea următoarelor acțiuni. • Elaborarea unui grafic de monitorizare și evaluare • Evaluarea atelierului de lucru • Închiderea atelierului
17:00				

Notă: Sesiunile încep la ora 09:00. Prânzul este planificat între 13:00–14:00, iar atelierul se sfârșește la ora 17:00. Pauzele de cafea sunt planificate la orele 10:30-10:45 și 15:30-15:45.

După finisarea atelierului de planificare strategică, în mod obligatoriu este necesar de efectuat evaluarea atelierului desfășurat, implicând participanții la acest atelier. În acest scop, fiecărui participant urmează să i se distribuie o anchetă. Răspunsurile și întrebările de mai jos reflectă opinia participanților din cadrul unui atelier de planificare strategică:

a) Care au fost cele mai valoroase rezultate ale acestui atelier pentru participanți ?

Răspunsuri:

- Gustul succesului, încrederea că se poate modela viitorul
- Deprinderea de a gândi strategic.
- Modalități noi de analiză a situațiilor create
- Obținerea de noi cunoștințe și deprinderi în planificarea strategică
- Metode de determinare a problemelor, scopurilor, strategiilor
- Activitatea în echipă orientată spre un rezultat final
- Abilități de gândire strategică orientate spre obținerea rezultatelor concrete

b) Ce ați aflat nou despre procesul de planificare strategică ?

Răspunsuri:

- Este programarea viitorului comunității
- Este un proces complex prin care pot fi depășite multe dificultăți în activitate
- Implicarea actorilor interni în identificarea problemelor strategice
- Analiza SWOT

c) În ce măsură sunteți capabil să desfășurați independent un atelier de planificare strategică și în ce măsură considerați că ați avea nevoie de asistența unui consultant ?

Majoritatea participanților la atelier au menționat că nu ar putea desfășura un asemenea atelier. În acest sens, este necesară pregătire suplimentară.

Ce sugestii ați avea pentru ca procesul de planificare strategică să fie îmbunătățit?

Răspunsuri:

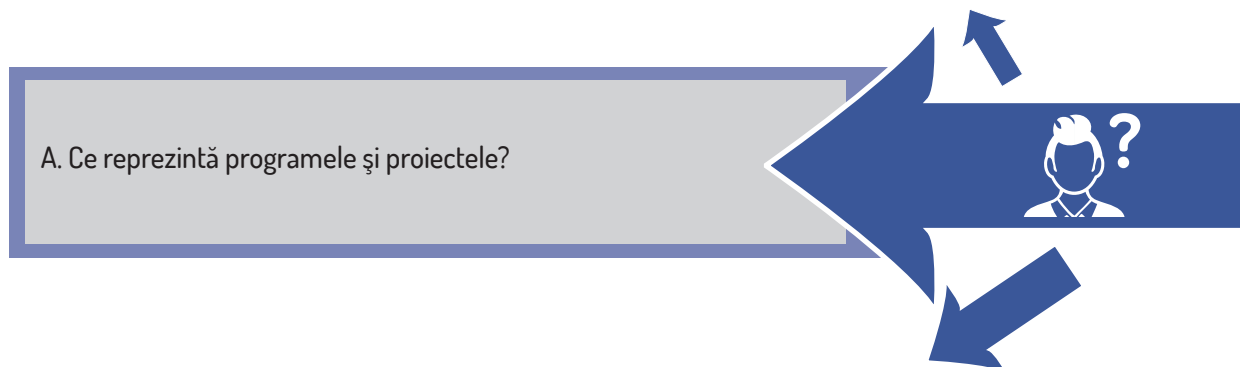
- Evidențierea mai multor exemple pozitive
- Sunt necesare mai multe zile pentru desfășurarea atelierului de planificare strategică.

După încheierea lucrărilor atelierului de planificare strategică, se preconizează activități de difuzare a proiectului planului strategic, de discutare a lui la o ședință a Consiliului Raional, de aprobare a unei variante finale a planului, urmând să se stabilească mecanismul de monitorizare. Problemele care țin de aprobare, monitorizare și evaluare au fost discutate în cadrul Etapelor 6-8.

CAPITOLUL IV

PROGRAME ȘI PROIECTE PRIORITARE ALE DEZVOLTĂRII RAIONULUI

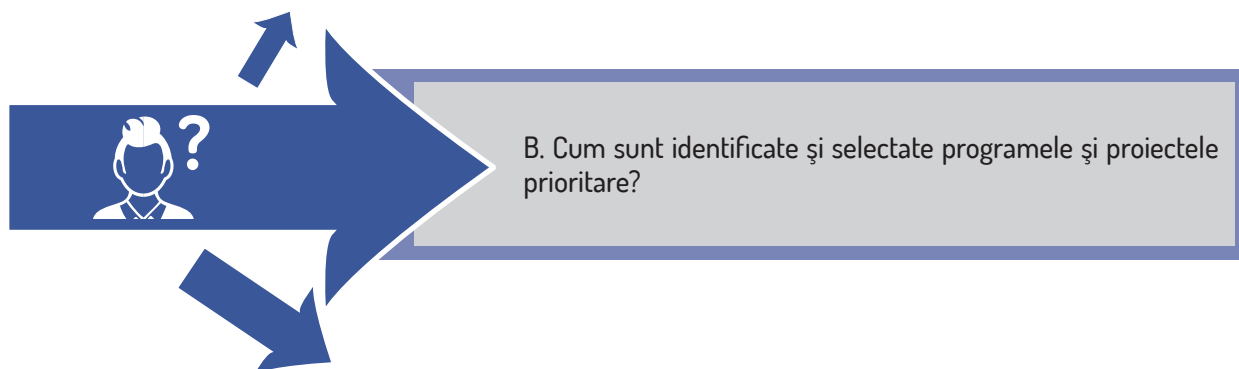
4.1. IDENTIFICAREA ȘI SELECTAREA PROIECTELOR



Programele și proiectele sunt instrumente axate pe măsuri specifice, cu termene de timp determinate. Un proiect, în contextul ghidului de față, reprezintă una sau mai multe activități și o investiție de resurse pe o perioadă determinată, menite să răspundă unei nevoi reale și să conducă la realizarea unui obiectiv precis. Programul, tot în contextul acestui ghid, este totalitatea acțiunilor/proiectelor propuse a fi îndeplinite pentru a ajunge la rezultatul dorit. Un proiect are un singur scop: obiectivul său imediat, în timp ce programele au un număr de obiective, în mod normal, legate de o serie de proiecte, deoarece un program include un număr de proiecte. Un element deosebit de important în succesul proiectului însă, este programarea sa din timp, conectarea la strategia generală de dezvoltare a regiunii/raionului, precum și planificarea financiară. Astfel, deja la etapa de elaborare a strategiei de dezvoltare este important să se identifice proiectele care vor contribui la atingerea scopurilor și obiectivelor strategiei, în corespundere cu viziunea strategică și cu planul de acțiuni întocmit. De asemenea, în condițiile austerității financiare în care activează astăzi autoritățile publice locale, este important ca acestea să dețină proiecte deja elaborate, în corespundere cu scopurile și obiectivele de dezvoltare, pe care să le poată propune în cadrul diferitor programe de finanțare la nivel regional, național sau din fondurile donatorilor și a investitorilor, la etapa de implementare a strategiei.



Așadar, proiectele reprezintă modalitatea prin care este implementată strategia de dezvoltare a raionului. Iată de ce este necesar ca proiectele să fie programate din timp, să fie scrise nu pentru a participa la concursurile de finanțare lansate de diferiți finanțatori, dar pentru a realiza viziunea și strategia de dezvoltare a raionului. În acest sens, majoritatea proiectelor sunt programate în documentele negociate cu diferiți donatori, precum și în strategiile de dezvoltare. Este important ca elaborarea documentului strategic (strategiei de dezvoltare) și programarea proiectelor să se desfășoare printr-un proces participativ de consultare și negociere, ținând cont de principiile de nediscriminare pe criteriu de gen, naționalitate, apartenență socială, etc. Aceasta este una din cerințele de bază actuale ale majorității finanțatorilor. Astfel, în documentul strategic se va conveni inițial asupra domeniilor prioritare de dezvoltare (scopurile și obiectivele strategice), se vor determina acțiunile pentru atingerea scopurilor și obiectivelor strategice (planul de acțiuni), după care se vor stabili programele și se vor elabora proiectele.



IDENTIFICAREA. Etapa de identificare presupune analiza problemelor existente, a situațiilor dificile care urmează a fi înlăturate, a nevoilor și intereselor diferitelor grupuri din comunitate și identificarea acelor idei de proiecte care urmează să fie dezvoltate și pe baza cărora se vor scrie proiectele. În cadrul acestei etape se elaborează analize, sondaje, se organizează discuții și focus-grupuri. Cel mai bine, aceste activități se vor realiza de către grupurile de lucru tematice pentru analiza socio-economică, descrise în capitolul 3, etapa 2, analizele cărora stau la baza formulării scopurilor și obiectivelor strategice de dezvoltare a raionului și a planului de acțiuni pentru realizarea acestora. Aceste grupuri de lucru, utilizând instrumentele menționate mai sus, identifică problemele pentru care se formulează activitățile proiectului și se planifică costurile. În această etapă se clarifică: este problema identificată una reală pentru grupul țintă și beneficiari?; rezolvarea acestei probleme reprezintă o prioritate pentru comunitate?; va conduce oare implementarea proiectului la realizarea scopurilor și obiectivelor strategiei?; proiectul trebuie derulat neapărat acum?; comunitatea/organizația dispune de capacitatea necesară pentru a implementa proiectul? Dacă la aceste întrebări se răspunde cu cel puțin un răspuns „nu”, atunci problema trebuie reanalizată, iar ideea de proiect trebuie regândită și/sau identificată alta. Așadar, identificarea proiectelor se realizează în conformitate cu scopurile și obiectivele strategiei și cu planul de acțiuni pentru atingerea lor, deoarece acestea reprezintă instrumentele concrete prin intermediul cărora se implementează strategia.

SELECTAREA. În această etapă sunt prezentate programele și proiectele de dezvoltare ce vor fi incluse în strategia de dezvoltare. Ele sunt grupate în mai multe scenarii, în funcție de gradul de implicare a instituțiilor responsabile, de perioada necesară pentru implementare și de locul acestora pe agenda persoanelor sau a organizațiilor însărcinate cu implementarea lor. Aici are loc evaluarea viabilității proiectelor:

- | | |
|---|------------------------|
| (i) din punct de vedere al comunității; | (iii) comercial; |
| (ii) al plasării; | (iv) al implementării. |

În contextul selectării proiectelor, există mai multe tehnici pentru a asista la proces. În procesul de selectare a proiectelor pentru planificarea strategică este recomandabilă utilizarea grilei de analiză (sau a matricei de selectare a proiectelor). Aceasta este un instrument care permite alegerea atunci când mai mulți factori trebuiesc echilibrați. Această grilă este și mai utilă atunci când trebuie de considerat un număr mai mare de alternative bune și factori. Tehnica propune să scrieți lista de proiecte în rânduri într-un tabel, iar factorii de selectare (scopurile sau obiectivele strategice) sunt înscrise sub formă de coloane în același tabel. Atunci când tabelul este format, începe aprecierea prin punctaje a fiecărui proiect (numărul maxim de puncte va fi numărul total al scopurilor/obiectivelor strategice urmărite), și se calculează sumele punctajelor totale pentru a obține un scor general pentru fiecare proiect. Mai jos propunem un îndrumar detaliat:

Începeți prin formarea tabelului cu numărul de coloane în corespundere cu numărul de scopuri/obiective strategice identificate la etapele anterioare și formați mai multe rânduri în corespundere cu numărul de proiecte care urmează să fie selectate. Apoi aplicați următorii pași:

- Primul pas este să listați toate proiectele pe rândurile tabelului, și să înscriveți factorii de care vă conduceți (scopurile/obiectivele strategice) ca titluri pe coloane;
- Următorul pas constă în a compara fiecare proiect cu fiecare factor de selectare, astfel evaluând aplicabilitatea proiectului pentru fiecare din scopurile/obiectivele strategice

identificate. De exemplu, dacă au fost identificate la etapele anterioare 4 scopuri strategice, scorul ar putea fi de la 0 (proiectul nu contribuie în nici un fel la realizarea scopului strategic respectiv) până la 4 (proiectul contribuie maxim la realizarea scopului strategic vizat);

- La final, scorurile pentru fiecare proiect se adună la sfârșitul fiecărui rând.

Proiectul, a cărui scoruri sunt mai mari, este și cel mai important proiect. Proiectele, concepute să contribuie la realizarea aceluiași scop/obiectiv strategic, vor forma împreună un program. În funcție de scopurile/obiectivele strategice urmărite, se vor selecta acele proiecte care vor contribui maximal la realizarea acestora. Vedeți mai jos un exemplu de selectare a proiectelor (p₁, p₂... etc.) în funcție de scopurile strategice (S₁, S₂, S₃, S₄...etc.):

Matricea selectării proiectelor (exemplu)

Nr. d/o	Denumirea proiectului	Scopul strategic				
		S1 (dezvoltarea și perfecționarea politicilor și mecanismelor de suport pentru IMM)	S2 ...	S3 ...	S4 ...	Total puncte
1	S1:p1 Revitalizarea sectorului de cultivare a strugurilor	4	3	2	1	10

4.2. FORMAREA PORTOFOLIULUI DE PROIECTE



Formarea portofoliului de proiecte înseamnă, în esență, gruparea proiectelor principale selectate în procesul descris mai sus, în programe inter-conexe și sub-programe și structurarea acestora, după anumite criterii. Gruparea se bazează pe trei principii generale:

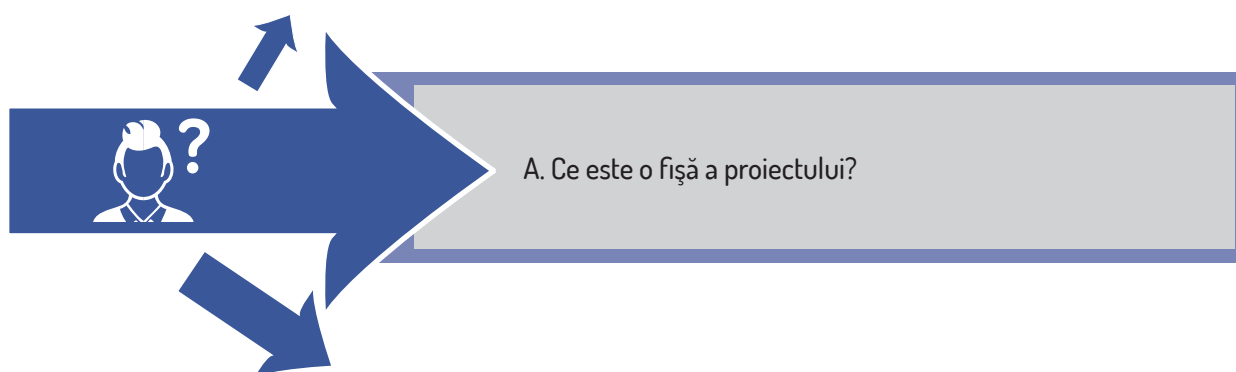
- Condiționalitate, ceea ce înseamnă că un proiect este o condiție pentru implementarea altui/altor proiect(e), sau că acesta creează baza/cadrul sau structura pentru implementarea altui/altor proiect(e);
- Complementaritatea, înseamnă că două sau mai multe proiecte contribuie în comun la realizarea obiectivelor strategiei, în timp ce implementarea unui singur proiect din grup ar conduce cu dificultate la realizarea scopului respectiv;
- Sinergia, înseamnă că două sau mai multe proiecte implementate în comun furnizează efecte suplimentare, decât în cazul în care acestea ar fi fost implementate separat.

De ce este importantă gruparea și structurarea proiectelor? Atunci când proiectele sunt grupate și structurate, pot fi identificate proiecte suplimentare sau anumite scăpări. Astfel, în timpul grupării și formării programului, ar putea fi identificate unele scăpări/lacune, ceea ce ar însemna că lipsesc unele acțiuni pentru a elabora un program cuprinzător (de ex., grupul de proiecte sau proiectul este orientat spre dezvoltarea multi-sectorială a turismului rural, dar lipsește drumul, spre exemplu, spre stațiunea de odihnă sau activitățile de promovare și investiții pentru localul turistic nou construit). Pentru gruparea proiectelor în programe, dar și structurarea proiectelor selectate la etapa anterioară, este utilă matricea scopurilor, obiectivelor, programelor și proiectelor, care grupează nu doar proiectele în programe, ci și în funcție de obiectivele și scopurile strategice:

Matricea scopurilor, obiectivelor, programelor și proiectelor (exemplu)

Viziunea Strategiei: raionul Xxxx – un centru de dezvoltare dinamică în regiunea de sud a Republicii Moldova, cu perspective de progres în domeniul business-ului agroindustrial				
Scopurile (S)	Obiectivele (O)	Programele (P)	Proiectele (p)	Nr. d/o
SCOPUL 1 (de ex., dezvoltarea și perfecționarea politicilor și mecanismelor de suport pentru IMM)	S1:O1: (îmbunătățirea calității serviciilor oferite de către business)	S1:O1:PG1: (Revitalizarea sectoarelor economiei raionului)	S1:O1:PG1:p1 (Revitalizarea sectorului de cultivare a strugurilor)	1
			S1:O1:PG1:p2 (Restabilirea și dezvoltarea sectorului de creștere a fructelor)	2
			S1:O1:PG1:p3 (Restabilirea sectorului de creștere a animalelor)	3
			S1:O1:PG1:p4 (Elaborarea unei cercetări cu privire la reabilitarea sistemului de irigare din raion)	4

4.3. ELABORAREA FIȘEI PROIECTELOR



În cadrul acestei etape, se detaliază toate aspectele ideii de proiect. Proiectul va ține cont de toate cerințele înaintate de programul de finanțare la care se va aplica, dacă acesta se cunoaște. În cazul în care sursa de finanțare nu a fost identificată încă, ideea de proiect va include informații care să faciliteze luarea unei decizii de finanțare a proiectului de către potențialii finanțatori. De regulă, înaintarea proiectelor spre finanțare se realizează în cadrul unor programe de finanțare sau concursuri de proiecte lansate de organizațiile finanțatoare. La concurs sunt propuse zeci sau chiar sute de proiecte. Este de înțeles că în cele mai dese cazuri mulți evaluatori de proiecte nu au timp să citească integral propunerile de proiecte. De aceea, prima evaluare a proiectelor se rezumă la citirea rezumatului proiectului. Mai mult, în multe programe de finanțare prima etapă de selectare a proiectelor spre finanțare este realizată în baza notelor conceptuale sau a rezumatelor proiectelor. Din aceste considerente este recomandată și utilă elaborarea unei fișe de proiect pentru fiecare proiect, selectat și inclus în portofoliul de proiecte la etapele anterioare. Rezumatul trebuie să includă în stil telegrafic dar foarte clar: *obiectivele proiectului; formularea problemei; activitățile cheie ale proiectului; rezultatele așteptate și indicatorii de rezultat; grupurile țintă/beneficiarii proiectului; actorii implicați și cei care pot contribui la realizarea proiectului; costurile totale și pe activități aparte; condițiile și factorii de risc pentru realizarea proiectului; perioada de implementare și de impact; persoana de contact pentru a facilita luarea legăturii cu instituția responsabilă de implementarea proiectului.*

Activitățile din cadrul acestui pas sunt considerate o abordare tehnică și implică cunoștințele experților, analiza practică și analiza organizațiilor existente eligibile pentru implementarea proiectelor (determinate de cadrul legal și procedurile de prezentare a proiectelor). Fișa proiectului reprezintă propunerea de proiect care devine foaia de parcurs a implementării proiectului și principalul document care stă la baza activității de monitorizare și evaluare a impactului proiectului, activități care se desfășoară pe toată durata proiectului. Mai jos este dat un exemplu de fișă de proiect, corelat cu exemplele de mai sus (însă în funcție de finanțatorul concret, dacă acesta este cunoscut la etapa elaborării proiectului, informațiile și/sau forma notei conceptuale/fișei proiectului poate varia în funcție de condițiile specifice înaintate de finanțator):

Fișa proiectului (exemplu)

Nr. 1	S1:01:PG1:p1 Revitalizarea sectorului de cultivare a strugurilor	Tipul programului S1:01:PG1: Revitalizarea sectoarelor economiei raionului
Descrierea scurtă a proiectului: Cultivarea strugurilor este tradițional principala ramură a agriculturii raionului. Cultura creșterii strugurilor și a fabricării vinului are rădăcini adânci în istoria și economia raionului. Tehnologiile de producere a vinului, condițiile climaterice, numărul de zile cu soare, datorită caracteristicilor favorabile, permit producerea unor vinuri unice. Existența unui număr mare de specialiști în cultivarea strugurilor și producerea vinului, datorită specializării tradiționale a raionului în producerea vinului, permit vinurilor produse în raion să concureze cu succes cu vinurile altor producători. Însă, problema principală este starea viilor, majoritatea cărora sunt bătrâne și au o productivitate joasă. Revitalizarea acestui sector necesită următoarele acțiuni: Defrișarea viilor bătrâne și înlocuirea lor până în anul 2020 cu plantații de vii noi Implementarea irigației prin picurare, care va permite obținerea unei producții de struguri mai mari Plantarea unor varietăți de struguri cu cerere mare pe piață, ceea ce va permite obținerea unor venituri mai mari.		
Rezultatele așteptate (Indicatorii de produs): Plantarea a 10 mii ha de vii Creșterea volumului de producție de struguri de 3 ori Către anul 2020 atingerea unei cifre de afaceri de realizare a strugurilor în valoare de 500 milioane lei		Grupurile țintă: 1. Șomerii 2. Oamenii de afaceri din raion 3. Fermierii 4. Direcția agricolă raională 5. Întreprinderile agricole 6. Întreprinderile exportatoare
Actorii potențiali implicați (Parteneri): 1. Întreprinderile vinicole 2. Întreprinderile agricole 3. Fermierii 4. Asociațiile din viticultură și vinificație 5. Donatorii 6. Direcția agricolă		Părțile care pot contribui la proiect: 1. Întreprinderile vinicole 2. Întreprinderile agricole 3. Fermierii 4. Asociațiile din viticultură și vinificație 5. Donatorii 6. Direcția agricolă
Precondiții: O mare parte din viile existente au productivitate joasă Plantarea unor varietăți cu cerere mare pe piață Există conjunctură favorabilă pe piață pentru sector		Factorii de risc pentru realizarea proiectului: Prețurile joase la struguri pot cauza reducerea suprafețelor noi plantate Descreșterea vânzărilor de vin pe piața din Rusia
Costurile estimative ale proiectului: Plantarea viilor noi – 1 143 200 mii lei Defrișarea viilor bătrâne – 120 300 mii lei Instalarea irigației prin picurare – 16 500 mii lei Costurile totale – 1 280 000 mii lei		
Persoana de contact pentru proiect: Șef direcția raională pentru agricultură: XXXXXXXXXXXX Tel. +373 xxx xxxxx; fax. +373 xxx xxxxx; e-mail: xxxxx@xxxxx.md		
Perioada de implementare a proiectului: 2014-2020		Perioada de impact: 2015-2045

După selectarea proiectelor, formarea portofoliului de proiecte și detalierea fiecărei idei de proiect în fișe individuale, începe pregătirea componentei operaționale a documentului de planificare strategică. Acest stadiu al procesului devine deosebit de important în cazurile în care regiunea/raionul sunt incluse în schema de suport financiar din partea statului (sau a altor resurse, de ex. contracte/subvenții ale donatorilor). Activitățile enumerate mai jos fortifică planificarea corectă a implementării. Executându-le corespunzător, se evită riscurile de implementare cum ar fi: resursele financiare sunt disponibile, dar organizațiile eligibile pentru implementare nu dispun de capacități/expertiză suficientă, fiind ocupate cu implementarea proiectelor contractate anterior. Sau, se trece cu vederea consecutivitatea implementării proiectelor și alte elemente (de ex., îmbunătățirea condițiilor de mediu pentru turismul rural - curățarea lacului - fără a considera faptul că drumul spre stațiune ar

trebui să fie construit în primul rând). Pentru a evita suprapunerea activităților de implementare și a nu permite lacune care diminuează eficiența, trebuie să fie efectuate următoarele sarcini:

- Analiza resurselor financiare potențiale și distribuirea mijloacelor financiare pentru implementarea proiectului în intervale de timp, precum și a executorilor potențiali;
- Aranjarea proiectelor în ordine/consecutivitate corectă (interval de timp), în cadrul unui program sau subprogram și în dependență de resursele disponibile pentru a determina un grafic exact de implementare;

Acest exercițiu este partea cea mai dificilă de planificare a implementării, care necesită cunoștințe bune, experiență și creativitate a participanților. Este necesară și o facilitare bună, deoarece procesul prevede o repetare periodică a etapelor (revenire la graficul de implementare cu corectări și repetări). Datorită necesității de cunoaștere bună a situației din regiune, unele aporturi analitice devin foarte importante. Principalele contribuții pentru acest pas sunt următoarele:

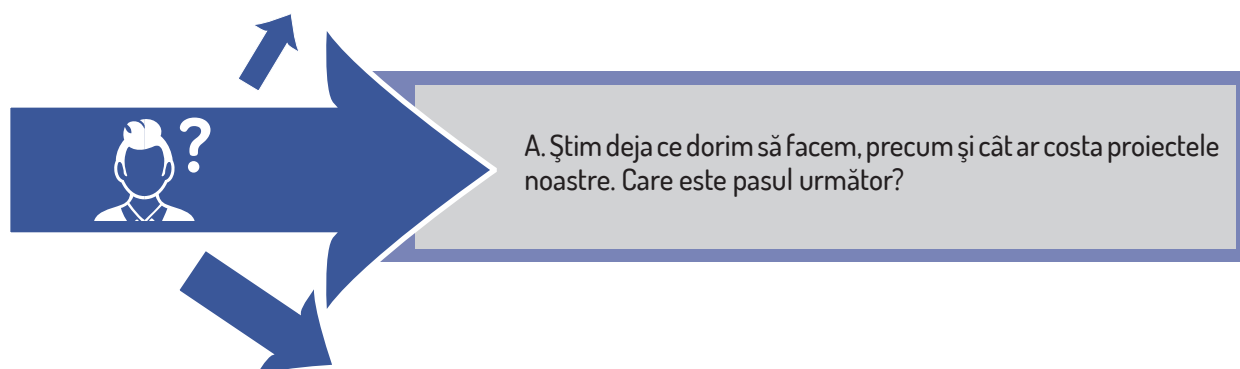
- Capacitatea de absorbție profesională pentru implementare (disponibilitate de experți);
- Posibilități tehnice (clădiri, terenuri, echipament...);
- Resursele financiare indicative disponibile;
- Condiționalitate și consecutivitate logică de implementare.

Atunci când brainstorming-ul, privind matricea de resurse și derularea consecutivă a implementării conform unui grafic de timp, este completat, rezultatele pot fi incluse cu ușurință în matricea generală de planificare, care este partea principală a Planului Operațional (Planul de implementare a Strategiei) .

Matricea implementării planului strategic (exemplu)

Nr. d/o	Denumirea proiectului	Costul (mii lei)	Costul (mii €)	Contribuția financiară								Implementarea			Sta-tutul	Gru-purile țintă
				Autorități raionale		Autorități regionale/centrale		Comunitatea		Alți donatori						
				mii lei	%	mii lei	%	mii lei	%	mii lei	%	Parte-neri	Începu-tul	Sfârșitul		
1	S1:O1:PG1:p1 Revitalizarea sectorului de cultivare a strugurilor	1280000	80000	0	0	0	0	1152000	90%	128000	10%	2KR	2014	2020	PL	IMM
2	S1:O1:PG1:p2 Restabilirea și dezvoltarea sectorului de creștere a fructelor	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

4.4. FINANȚAREA PROIECTELOR



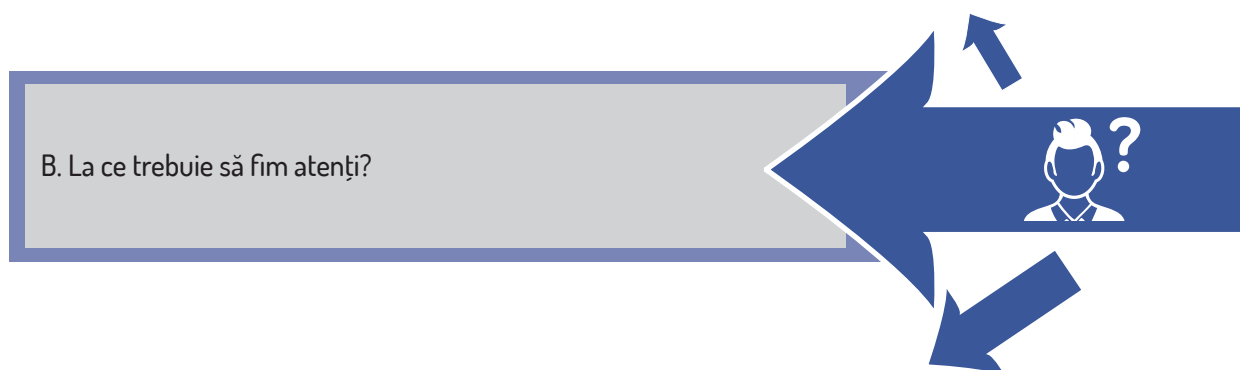
Identificarea surselor de finanțare. În timp ce proiectele în limita bugetului raional de investiții vor putea fi finanțate din mijloacele acestuia, pentru celelalte, autoritățile raionale trebuie să adopte o atitudine pro-activă în identificarea surselor de finanțare.

La prima etapă, autoritățile raionale trebuie să identifice un fond, un program de finanțare, ale cărui obiective se armonizează cu obiectivele proiectului propus spre finanțare. Aici pot fi deosebit de utile paginile web care au drept scop diseminarea informațiilor privind programele de finanțare actuale, respectiv cele ale donatorilor și birourilor locale din Moldova ale agențiilor internaționale de dezvoltare, altor finanțatori. Dacă a fost identificat un astfel de program, pentru a ne asigura că proiectul/proiectele noastre pot fi finanțate din programul respectiv, trebuie să colectăm toate informațiile referitoare la program – în cel mai scurt timp, putem colecta aceste informații prin Internet. Primul pas va fi studierea documentației proiectului – în primul rând a anunțului de finanțare și a ghidului solicitantului.



Prima întrebare la care trebuie să găsim răspunsul: instituția care depune cerere de finanțare este eligibilă pentru a înainta proiectul? În cazul în care răspunsul este pozitiv, se verifică dacă ideea de proiect este eligibilă – adică dacă ea corespunde obiectivelor și priorităților programului, dacă activitățile planificate sunt în concordanță cu cele finanțate, dacă mărimea bugetului este corespunzătoare, precum și dacă putem asigura cofinanțarea necesară. De asemenea, este recomandată parcurgerea criteriilor de evaluare – parte a ghidului solicitantului/condițiilor de eligibilitate – deoarece criteriile de evaluare pot fi utile pentru a decide dacă instituția este eligibilă pentru a participa în program, precum și pentru a cunoaște ce dorește „să citească” cel care a lansat programul, care sunt elementele pozitive pe parcursul evaluării, pe scurt, ce șanse are proiectul pentru a primi finanțarea.

În cazul în care – pe baza celor prezentate mai sus – s-a decis asupra înaintării proiectului, începe perioada elaborării cererii de finanțare. În primul rând, este indicat să studiem, să analizăm din nou – dar acum foarte amănunțit – documentația programului. De asemenea, se recomandă notarea întrebărilor la care putem obține răspunsuri din trei surse: din rubrica „Întrebărilor frecvente” („FAQ” – se recomandă mai întâi studierea acestora) de pe pagina web a programului, respectiv există și posibilitatea trimiterii întrebărilor în mod direct la adresele de e-mail indicate în anunțul de lansare a programului de finanțare sau la numerele de telefon indicate. Cererea de finanțare trebuie să cuprindă totalitatea informațiilor necesare finanțatorului care sunt indispensabile evaluării cererii, cuprinzând descrierea activităților propuse, efectul acestora, aria geografică și obiectivele concrete. Totodată, trebuie prezentate și rezultatele sociale și economice preconizate pe termen mediu, grupurile țintă, planificarea activității propuse și planul de finanțare, împreună cu acele informații care sunt necesare evaluării corespondenței activităților propuse cu obiectivele finanțatorului concret.



Proiectul este scris prin completarea cererii de finanțare, care este un formular standardizat, diferit pentru fiecare finanțator. Proiectul, de regulă, este depus spre finanțare la sediul finanțatorului, trimis prin poștă sau prin internet la adresa indicată în anunțul de program. Fiecare finanțator are de obicei, o comisie de evaluare a proiectelor care evaluează cererea de finanțare și decide dacă proiectul va fi

sau nu finanțat, pe baza unor criterii de selecție. De aceea, trebuie să avem în vedere respectarea unor standarde comune la înaintarea cererii de finanțare, pentru a spori șansele de obținere a finanțării:

- La completarea cererii de finanțare să formulăm succint, să evităm frazele complicate și prezentarea informațiilor neesențiale;
- Să completăm toate punctele, să răspundem la toate întrebările. Să nu lăsăm vreo întrebare fără răspuns;
- Să avem în față permanent criteriile de evaluare, iar la punctele corespunzătoare să abordăm toate aceste criterii;
- Să respectăm în mod maximal structura formularului de finanțare;
- Să folosim caractere și font-uri simple, identice cu cele ale apelului de finanțare.

Completarea perfectă a formularului în sine nu este suficientă, fiindcă acesta reprezintă doar o singură componentă a documentației apelurilor de licitație.

- Să începem din timp colectarea anexelor, a semnăturilor și a hotărârilor necesare, fiind atenți la faptul că numeroase documente își pierd valabilitatea după anumite perioade de timp;
- Să anexăm toate documentele cerute, să înaintăm proiectul în numărul de exemplare prescris, să semnăm fiecare pagină a exemplarului original (dacă se solicită) și, în sfârșit, să ne asigurăm că proiectul ajunge la destinație înaintea termenului limită.

În mod firesc, după cum am subliniat mai sus, doar completarea perfectă a formularului de finanțare nu este suficientă, acesta reprezentând doar un singur element al documentației de proiect. Elementele documentației de proiect (ale pachetului solicitării de finanțare) sunt, în general, următoarele:

- I. Formular cerere de finanțare completat și declarațiile solicitate semnate și ștampilate;
- II. Documente anexate în mod obligatoriu. Anexele solicitate pot diferi de la o licitație la alta, lista lor fiind specificată pentru fiecare caz în parte, în ghidul solicitantului/anunțul de program.

Documentația de proiect trebuie pregătită cu o atenție deosebită, în special să avem în vedere următoarele: numărul de exemplare (original și copii), semnăturile, anexele solicitate și respectarea termenului limită de depunere a proiectului. Să ne asigurăm că exemplarul original conține semnăturile și ștampilele în original, iar anexele sunt atașate în limba indicată în anunț.

În final, dar nu în ultimul rând, autocontrolul reprezintă un element esențial al procesului de elaborare a proiectelor. În general, fie la sfârșitul formularului cererii de finanțare, fie ca anexă, apare o listă de verificare ce cuprinde lista, ordinea, formatul (de ex. Word, Excel), respectiv limba (de ex., cuprins în limba engleză) acelor documente care trebuie atașate cererii de finanțare. Se recomandă studierea profundă a listei de verificare și includerea elementelor documentației de licitație în ordinea solicitată. Este obligatoriu să anexăm toate documentele solicitate, să elaborăm cererea de finanțare în numărul de exemplare indicat, să semnăm fiecare pagină a documentului original și, în sfârșit, să ne asigurăm că cererea de finanțare va ajunge la adresa indicată înaintea termenului limită.



Sfaturi utile la elaborarea cererilor de finanțare (a proiectelor):

- Cererea de finanțare trebuie elaborată în echipă, dar redactată de o singură persoană;
- Acordați o importanță deosebită acelor elemente care reprezintă un avantaj în evaluarea proiectului. Criteriile de evaluare a proiectelor se regăsesc, de regulă, în ghidul solicitantului, recomandându-se analiza lor detaliată, deoarece proiectul va fi evaluat pe baza acestor criterii;
- Formulați clar, succint, într-un limbaj simplu. Documentația de proiect să fie transparentă și structurată tematic. Este indicat ca exemplarele să fie legate sau spiralate;

- Folosiți diateza activă, nu reflexivă („vom realiza...” în loc de „se va realiza”, sau „s-ar putea realiza”);
- Esența, punctele cheie, se scriu cu litere îngroșate, nu cu sublinieri;
- Prezentați datele în mod concis, ignorați informațiile nesemnificative;
- Nu încercați să răspundeți tuturor obiectivelor propuse de program, fiindcă astfel proiectul își va pierde validitatea;
- Definiți mai puține obiective (obiectiv general: este recomandată formularea unui singur obiectiv general, cel mult două; obiective specifice: numărul obiectivelor specifice este recomandabil să nu fie mai mult de trei, important să fie concrete, exacte, cât mai cuantificabile și orientate spre un grup țintă bine definit);
- Respectați la maxim structura formularului de finanțare. Este indicată utilizarea unor font-uri simple, eventual cel utilizat în anunțul programului. Cererea de finanțare se scrie la computer (obligatoriu)!;
- Revizuiți textul de mai multe ori, verificați ortografia și cifrele.



Probleme/greșeli tipice pe parcursul elaborării proiectului:

- Neeligibilitatea solicitantului, a proiectului, a activităților, a costurilor;
- Neconformitatea administrativă (documentație însoțitoare incompletă - în cazul documentelor Excel trebuie verificat dacă s-au completat toate paginile existente; dacă cererea este redactată pe computer; lipsa unor semnături, ștampile, date);
- Moneda în care este exprimat bugetul;
- Suma solicitată este mai mare decât suma maximă admisă sau mai mică decât suma minimă alocată prin program. Bugetul proiectului include atât contribuția proprie, cât și suma solicitată ca finanțare;
- Procentaje calculate greșit. De exemplu, dacă solicitantul trebuie să contribuie cu finanțare în proporție de minim 10%, o cofinanțare de 9,99% va determina respingerea proiectului;
- Bugetul nu este clar sau include costuri nejustificat de mari în raport cu prețurile pieței;
- Bugetul nu acoperă toate activitățile propuse, ceea ce poate pune în pericol realizarea proiectului;
- Lipsa unei rezerve în buget;
- Prezentarea prea succintă a experiențelor relevante ale solicitantului, insuficienta detaliere a resurselor de care dispune solicitantul;
- Planificare irațională:
 - proiect prea complex
 - număr excesiv de mare al elementelor de proiect
 - detalierea excesivă a proiectului
 - elemente/activități neeligibile
- Rezultate nerealizabile sau necuantificabile;
- Activitățile prevăzute nu contribuie la îndeplinirea obiectivelor propuse, rezultatele estimate nu sunt cuantificabile. Grupurile țintă nu sunt identificate în mod corect/nu sunt cuantificate numeric, sarcinile nu sunt stabilite în mod clar;
- Solicitantul nu prezintă posibilități realiste pentru continuarea proiectului (sustenabilitatea proiectului).

ANEXA 1.

PARTICULARITĂȚILE ELABORĂRII COMPONENTEI DE MANAGEMENT AL DEȘEURILOR MENAJERE SOLIDE ÎN CADRUL STRATEGIEI RAIONALE DE DEZVOLTARE SOCIO-ECONOMICĂ

CADRUL LEGAL-NORMATIV

Gestionarea deșeurilor menajere solide cuprinde un set de activități complexe ce țin de colectarea, transportarea, valorificarea și eliminarea deșeurilor. Utilizarea dispersată și fragmentară a resurselor alocate de mulțiplici finanțatori (publici naționali și internaționali) pentru Autoritățile Publice Locale (APL), managementul defectuos al întreprinderilor de salubritate, cultura ecologică redusă a populației, conduce la situația în care managementul deșeurilor rămâne în continuare un domeniu problematic de intervenții publice. Din aceste considerente, gestionarea eficientă a deșeurilor menajere solide necesită o abordare strategică și complexă la nivel național, regional, raional și local, pentru asigurarea unui mod de viață durabil și sănătos cetățenilor Republicii Moldova.

Pentru implementarea unui sistem de planificare a managementului deșeurilor de nivel raional este necesar de a cunoaște cadrul legal și juridic de protecție a mediului. Acesta este alcătuit din circa 35 legi și peste 50 de regulamente, instrucțiuni, hotărâri de guvern. În tabelul 1 se prezintă sumarul principalelor prevederi legale care se referă direct la acest domeniu.

Tabelul 1 Sumarul prevederilor legale ale managementului deșeurilor

#	Denumirea legii	Elementele principale
1.	Legea nr. 1515-XII din 16.06.1993 privind protecția mediului înconjurător	Legea stabilește cadrul juridic de bază pentru elaborarea actelor normative speciale, competențele diferitor autorități publice în problemele protecției mediului, drepturile/obligațiilor persoanelor fizice, mecanismul de protecție și conservare a mediului, forma și mecanismul de gestionare a deșeurilor/substanțelor toxice, fondurile ecologice, responsabilitățile pentru încălcarea legislației.
2.	Legea nr. 851-XIII din 29.05.1996 privind expertiza ecologică și evaluarea impactului asupra mediului înconjurător	Legea stabilește, sarcinile și principiile expertizei ecologice și evaluării impactului asupra mediului înconjurător, precum și regulile de bază privind organizarea și efectuarea acestora. Legea prevede, pe lângă expertiza ecologică de stat, posibilitatea efectuării și expertizei obștești.
3.	Legea nr.1347-XIII din 09.10.1997 privind deșeurile de producție și menajere	Legea reglementează gestionarea deșeurilor de producție și menajere în scopul reducerii acestora și reintroducerii lor maxime în circuitul economic, prevenirii poluării mediului. De asemenea, legea reglementează relațiile care apar la gestionarea deșeurilor formate în procesul: valorificării zăcămintelor și prelucrării materiei prime minerale; fabricării, transportării și stocării articolelor tehnice, mărfurilor de larg consum, energiei și agenților energetici; efectuării lucrărilor de construcție, agricole, miniere și de altă natură; prestărilor de servicii; consumului de produse industriale și alimentare. Legea prevede normarea, evidența, planificarea, controlul și supravegherea, monitorizarea în domeniul gestionării deșeurilor, precum și stabilește cerințele privind securitatea ecologică.
4.	Legea nr.1513 – XII din 16.06.1993 privind asigurarea sanitaro-epidemiologică a populației	Legea stabilește bazele asigurării sanitaro-epidemiologice a populației; regulile și normele sanitare, cerințele igienice; împuternicirile autorităților publice centrale și locale în domeniul asigurării sanitaro-epidemiologice a populației; drepturile, obligațiile persoanelor fizice și juridice; cerințe generale în domeniul asigurării sanitaro-epidemiologice a populației.
5.	Legea nr. 1402 din 24.10.2002 serviciilor publice de gospodărie comunală	Legea stabilește cadrul juridic unitar privind înființarea și organizarea serviciilor publice de gospodărie comunală în unitățile administrativ-teritoriale, inclusiv monitorizarea și controlul funcționării lor. Legea prevede că la nivel local poate fi creat de către APL, serviciul de salubritate.

Sursa: Legile menționate în tabel.

CADRUL NORMATIV

1. Hotărîrea Guvernului nr. 606 din 28.06.2000 cu privire la Programul de valorificare a deșeurilor de producție și menajere
2. Hotărîrea Guvernului nr. 276 din 20.03.2000 cu privire la reglementarea colectării, achiziționării și comercializării a resurselor secundare
3. Hotărîrea Guvernului nr. 486 din 02.05.2007 cu privire la aprobarea Concepției salubrității localităților din Republica Moldova
4. Hotărîrea Guvernului nr. 304 din 17.03.2007 cu privire la aprobarea Programului Național de asigurare a securității ecologice pentru anii 2007-2015
5. Hotărîrea Guvernului nr. 1296 din 20.11.2008 cu privire la modalitatea de percepere a plăților ecologice pentru importul mărfurilor care, în procesul utilizării, cauzează poluarea mediului și pentru ambalajul mărfurilor de import din plastic și/sau “tetra-pack”.

CADRUL INSTITUȚIONAL ÎN DOMENIU

La nivel național, principala autoritate competentă în domeniul managementului deșeurilor și utilizării durabile a resurselor este *Ministerul Mediului*. Ministerul, în conformitate cu Regulamentul privind organizarea și funcționarea, structura și efectivul-limită ale aparatului central (aprobat prin Hotărîrea Guvernului nr. 847 din 18.12.2009), este organul central de specialitate al administrației publice care elaborează și promovează politica statului în domeniul protecției mediului și utilizării raționale a resurselor naturale, managementului deșeurilor, monitoring-ului calității mediului, etc.

Controlul asupra procesului de gestionare a deșeurilor, conform atribuțiilor, îl are *Inspectoratul Ecologic de Stat*, prin intermediul Agențiilor și Inspecțiilor Ecologice. Atribuțiile ce țin de supravegherea cerințelor sanitar-epidemiologice în domeniul gestionării deșeurilor sunt în responsabilitatea *Ministerului Sănătății*, realizate prin intermediul structurilor Centrului Național de Sănătate Publică.

Autoritățile publice locale urmează să creeze *Asociații de management al deșeurilor la nivel de regiune*, conform recomandărilor Ministerului Mediului privind planificarea regională a managementului deșeurilor și în conformitate cu regulamentul privind crearea acestor asociații. Rolul asociațiilor constă în stabilirea și aprobarea termenilor de referință pentru selectarea companiei ce va gestiona deșeurile în regiune, a tarifelor de colectare și eliminare a deșeurilor, etc. Modalitatea de stabilire a asociațiilor cât și a regulamentului acestora va fi elaborată ulterior de Guvern.

Serviciile publice de salubritate a localităților, în conformitate cu legislația în vigoare, sunt servicii scoase din subordinea autorităților publice centrale și constituite ca structuri autonome gestionare, atribuindu-li-se patrimoniu propriu în unitatea administrativ-teritorială respectivă. Astfel, *APL* sunt responsabile de gestionarea deșeurilor la nivel local, ceea ce presupune implementarea unor modalități și mecanisme de organizare, funcționare a serviciilor de salubritate în localități. Descentralizarea serviciilor publice de salubritate, efectuată în baza legislației în vigoare, creează premise pentru realizarea lor fie prin subdiviziuni de specialitate proprii ale consiliilor locale/raionale, fie prin agenți economici privați sau printr-un parteneriat public-privat, atestați în modul stabilit.

Respectiv, la nivel raional este importantă elaborarea, aprobarea și implementarea componentei sectoriale de management al deșeurilor menajere solide, în cadrul strategiei raionale de dezvoltare socio-economică, pentru a asigura pe deoparte implementarea prevederilor legale în acest domeniu, dar și de a sincroniza abordările strategice la nivel național cu necesitățile de nivel regional și raional.

CADRUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ DE NIVEL NAȚIONAL ȘI REGIONAL

Este important de a cunoaște și cadrul de planificare strategică, specific managementului deșeurilor menajere solide (DMS), care în ultima perioadă a fost ajustat și îmbunătățit, conform experienței țărilor Uniunii Europene, dar și a unor proiecte pilot implementate în Republica Moldova.

Astfel, Strategia de gestionare a deșeurilor în Republica Moldova pentru anii 2013-2027 (Hotărîrea Guvernului nr.248 din 10.04.2013), prevede la nivel național dezvoltarea unui sistem integrat de

gestionare a deșeurilor, eficient din punct de vedere economic și care să asigure protecția sănătății populației și a mediului. Aceasta presupune:

1. Dezvoltarea sistemelor integrate de management al deșeurilor municipale, bazat pe abordare regională.
2. Creșterea cantității de deșeuri reciclate și valorificate, inclusiv prin valorificare energetică.
3. Reducerea cantității de deșeuri biodegradabile depozitate, prin compostarea acestora.
4. Dezvoltarea sistemelor de colectare și tratare a deșeurilor specifice, inclusiv a celor periculoase.
5. Reducerea numărului de terenuri contaminate istoric.
6. Închiderea și recultivarea depozitelor neconforme.

Concepția salubrității localităților din Republica Moldova (Hotărârea Guvernului nr. 486 din 02.05.2007) prevede direcționarea și concretizarea politicii în domeniul salubrității și igienizării localităților, îmbunătățirea stării igienice a localităților țării, diversificarea și consolidarea capacităților serviciilor publice de salubritate, extinderea sistemelor pentru serviciile de salubritate și creșterea gradului de acces a populației la aceste servicii, ridicarea responsabilității autorităților administrației publice locale în acest domeniu, promovarea parteneriatului social, informarea publicului larg și instruirea specialiștilor. Concepția prevede implementarea unui plan de acțiuni în acest domeniu.

În Strategiile de dezvoltare a regiunilor Nord, Centru și Sud pentru perioada 2010-2016, în cadrul Priorității 3 Îmbunătățirea factorilor de mediu și atractivității turistice, este stipulată Măsura 3.2. Dezvoltarea sistemelor de management integrat al deșeurilor solide, inclusiv colectarea separată, reciclarea și crearea poligoanelor moderne de stocare a deșeurilor nereciclabile. Iar în Planurile Operaționale Regionale sunt specificate cele mai importante proiecte regionale din diferite domenii pentru o perioadă de 3 ani (2013-2015), inclusiv și din cadrul DMS, cu o analiză succintă a situației a acestui domeniu.

În cadrul exercițiului realizat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor, în parteneriat cu Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ) și a experților internaționali, în anul 2013, la nivel regional urmează a fi elaborate Programe Sectoriale pentru managementul DMS, care ulterior, după o anumită procedură, vor fi adoptate de Consiliile Regionale de Dezvoltare Nord și Centru. De asemenea, în acest context, urmează de menționat că în RD Sud deja există în implementare Strategia de gestionare integrată a deșeurilor solide.

RECOMANDĂRI PENTRU ELABORAREA COMPONENTEI DMS ÎN STRATEGIA RAIONULUI

Luând în considerație cadrul legal normativ și cel de planificare existent, precum și examinând practica mai multor programe și proiecte de asistență tehnică din domeniu, realizate în Republica Moldova, pentru elaborarea componentei de management al deșeurilor menajere solide în cadrul strategiei raionale pot fi recomandate următoarele:

1. *Crearea Grupului Raional de Planificare Strategică (GRPS)*, care va include toate părțile cointereseate și anume, reprezentanții: primăriilor raionului, serviciilor publice desconcentrate (sănătate și ecologie), Consiliului Raional, ONG-urilor din domeniul protecției mediului, prestatorului serviciului de salubritate existent sau potențiale, altor persoane cointereseate. Acest Grup va avea ca atribuții principale:
 - examinarea situației existente din domeniu, în baza analizelor realizate de diferite instituții, pentru identificarea problemelor specifice și identificarea cauzelor care le-au generat
 - organizarea seminarelor și atelierelor de lucru de planificare strategică, unde vor fi identificate componentele strategice de bază: analiza SWOT, viziunea, scopul, obiectivele specifice, planul de acțiuni, sistemul și mecanismul de monitorizare.
 - elaborarea proiectului documentului privind componenta de management al DMS în cadrul Strategiei raionale

- analiza și discutarea scenariilor de dezvoltare a planului de acțiuni
- elaborarea și prioritizarea propunerilor de proiecte de nivel raional, care vor fi incluse în portofoliul de proiecte
- promovarea aprobării componentei de management al DMS în cadrul Strategiei de dezvoltare socio-economică de către Consiliul Raional.

Pentru a fi operațional, Grupul de Planificare nu trebuie să fie prea numeros, dar suficient de reprezentativ (numărul optim ar fi de 15-20 persoane). Grupul respectiv trebuie să consulte Strategia raională cu Grupul Regional de Planificare Sectorială de management al DMS.

2. *Atragerea unei echipe de experți specializați în planificare strategică* din rândul ONG-urilor, companiilor de consultanță și/sau APL, care vor asista întregul proces de planificare strategică, inclusiv facilitarea organizării și desfășurării seminarelor, atelierelor de lucru și meselor rotunde. Existența unor experți calificați în domeniul planificării strategice, care cunosc tehnicile și metodele de planificare modernă, va asigura respectarea implementării principiilor și cerințelor față de procesul de planificare strategică.
3. *Implementarea unui număr variat de metode și instrumente pentru elaborarea componentei DMS în cadrul Strategiei raionale.* Acestea pot fi: analiza rapoartelor privind starea mediului, studii de fezabilitate privind oportunitatea funcționării serviciului de salubritate, studii de referință ale factorilor de mediu și socio-economici care afectează gestionarea deșeurilor, mese rotunde tematice, interviuri și sondaje de opinie, focus grupuri, seminare și ateliere de lucru, campanii de informare, etc. Fiecare etapă a planificării strategice are propriul instrumentar pentru a asigura o abordare holistică a acestui proces.
4. *Organizarea unei campanii de consultare și informare publică* pentru ca proiectul documentului componentei strategice a DMS să fie discutat public. Ca instrumente pot fi folosite: dezbateri și audieri publice de nivel raional, articole în mass media, emisiuni radio/tv. Grupul Raional de Planificare Strategică urmează a fi inițiatorul, organizatorul și promotorul principal al acestei activități. Această abordare participativă a procesului de planificare va asigura suportul întregii comunități de nivel raional pentru cunoașterea și acceptarea conținutului proiectului documentului respectiv, îmbunătățirea lui, dar mai ales promovarea acestuia pentru adoptare la Consiliul Raional și ulterior implementarea.
5. *Stabilirea, în cadrul planului strategic de acțiuni, a responsabililor* pentru fiecare activitate concretă, cu identificarea bugetului estimativ, precum și a surselor potențiale de finanțare. În acest context, urmează ca experții în domeniul dat să vină cu propuneri argumentate vis-a-vis de oportunitatea acțiunilor respective, cu stabilirea costurilor aferente lor. De asemenea, este important exercițiul prioritizării acțiunilor și costurilor respective, asigurând astfel utilizarea rațională a resurselor în funcție de necesități și potențialul de finanțare.
6. *Elaborarea portofoliului de proiecte prioritare și a fișelor de proiecte.* La elaborarea portofoliului de proiecte se va studia minuțios Strategia națională de gestionare a deșeurilor, Strategia Regională de Dezvoltare, Planul Operațional Regional, astfel încât în acest portofoliu să fie incluse proiecte ce se încadrează în prevederile acestor documente. În același timp, proiectele date trebuie să reiasă și din planul strategic raional de acțiuni al componentei DMS. Portofoliul de proiecte se recomandă a fi încadrat într-un tabel, care va conține: denumirea proiectului, perioada estimativă de implementare, costul orientativ și sursele potențiale de finanțare, aria localităților incluse în activitățile proiectului, responsabilii și partenerii proiectului.

Pentru fiecare proiect se recomandă elaborarea fișei proiectului, care reprezintă de fapt un scurt sumar al proiectului, ce va include: denumirea proiectului, costul estimativ și sursele potențiale de finanțare, obiectivul general și cele specifice, activitățile principale ale proiectului, rezultatele și impactul scontat.

7. *Identificarea unui sistem clar de monitorizare și evaluare,* în baza indicatorilor atribuiți pentru fiecare activitate identificată în planul strategic de acțiuni. De asemenea, este necesară stabilirea

unui Grup de monitorizare și evaluare, de nivel raional. Acest grup va prezenta periodic rapoarte de monitorizare și va interveni cu diferite propuneri vis-a-vis de operarea de modificări în conținutul planului strategic de acțiuni.

8. *Soluția principală pentru asigurarea unui management adecvat și durabil al DMS este de a implementa principiile de regionalizare a serviciului de salubritate, în strânsă legătură cu un mecanism eficient de cooperare intercomunitară la nivel de raion. În acest context, încă la etapa de planificare strategică, în cadrul Grupului de Lucru urmează să fie stabilite principalele elemente ale viitorului sistem de management al deșeurilor de nivel raional: locații adecvate pentru poligon și stații de transfer, schema de transportare și depozitare, amplasarea și distribuirea platformelor pentru depozitarea containerelor de colectare a deșeurilor, achiziționarea de camioane, construcția stațiilor de evacuare/reciclare a deșeurilor, elaborarea de politici comune de gestionare și reciclare a deșeurilor solide pentru a asigura o protecție mai bună a mediului.*

SURSE DE FINANȚARE PENTRU OBIECTIVELE PROPUSE

Fondul Ecologic Național

Fondul Ecologic a fost creat cu scopul de a acumula mijloace suplimentare pentru finanțarea activităților din domeniul mediului. Fondul are o structură bilaterală de gestionare: Consiliul de Administrare (funcția de gestionare) și Serviciul Evidență și Control (funcția executivă).

De *susținerea financiară*, sub formă de granturi, pot beneficia organele administrației publice locale, instituțiile, întreprinderile, organizațiile societății civile din Republica Moldova. Organizațiile care deja beneficiază de un grant oferit de FEN și sunt în curs de derulare a proiectului nu sunt eligibile. Organizațiile care au beneficiat de un grant oferit de FEN și au finalizat proiectul, dar nu au prezentat raportul financiar de asemenea nu sunt eligibile.

Domeniile de finanțare relevante managementului deșeurilor menajere solide:

- Finanțarea proiectelor pentru implementarea strategiilor, programelor și planurilor naționale de protecție a mediului, standardelor și normativelor, pentru construcția și participarea prin cote-părți la construcția obiectivelor de protecție a mediului.
- Organizarea și gestionarea sistemului de informație și reclamă ecologică, propagarea cunoștințelor ecologice.
- Lichidarea consecințelor calamităților naturale, avariilor de producție, a altor situații ce pot aduce prejudiciu mediului.
- Acordarea de sprijin financiar organizațiilor ecologiste neguvernamentale în baza unui program special de granturi pentru proiectele destinate protecției mediului.

Criteriile de selectare a proiectelor spre finanțare: efectul ecologic, bine definit, evident și concret măsurabil; dispunerea de toate documentele necesare; corespunderea activităților proiectului cu prioritățile fondului; durabilitatea și continuitatea activităților; posibilitatea realizării proiectului în zona respectivă cu potențialul uman și tehnic indicat; existența cotei de participare (contribuția financiară); aportul proiectului la educația ecologică a populației și promovarea politicii de protecție a mediului; riscurile proiectului.

Procedura de aplicare - pentru solicitarea grantului e necesar de consultat Ghidul solicitantului, care conține compartimentele de finanțare, lista documentelor obligatorii pentru prezentare și formulele pentru fiecare compartiment în parte. Propunerile de proiect eligibile vor fi supuse unei avizări din partea unei comisii de experți independenți din domeniul mediului selectați de către Consiliul de Administrare a Fondului Ecologic Național. Experții vor prezenta concluzii referitor la examinarea proiectelor și vor propune proiectele alese pentru aprobare Consiliului de Administrare a Fondului Ecologic Național.

Date de contact: Fondul Ecologic Național, str. Cosmonauților 9, bir. 605, Chișinău, MD 2005, tel: 0-22 204-518, e-mail: fen@mediu.gov.md

Fondul Național de Dezvoltare Regională

Documentul unic de program (DUP) este un document de programare pe termen scurt a implementării politicii de dezvoltare regională elaborat în baza strategiilor de dezvoltare regională și a planurilor operaționale regionale. Acest document include programe și proiecte prioritare de dezvoltare regională care urmează a fi implementate în perioada de 3. DUP include proiectele de dezvoltare regională pentru 3 priorități, inclusiv una ce se referă la îmbunătățirea factorilor de mediu și atractivității turistice.

Fondul Național de Dezvoltare Regională finanțează (total sau parțial), proiectele incluse în Documentul Unic de Program.

Aplicanții eligibili pentru finanțare sunt: autoritățile publice locale de nivelul 1 și 2, care vor demonstra abilități de elaborare și gestionare a proiectelor de dezvoltare regională; precum și agențiile de dezvoltare regională pentru proiectele ce nu provoacă conflicte de interese. Aplicanții sunt încurajați să depună propunerile de proiecte în comun cu mai multe administrații publice locale și alte instituții publice prin formarea parteneriatelor și asociațiilor.

Procesul de aplicare a proiectelor și programelor de dezvoltare regională se desfășoară în 2 etape: la prima etapă aplicanții depun notele conceptuale de proiect la Agențiile de dezvoltare regională Nord, Centru sau Sud, care ulterior sunt evaluate și aprobate către Consiliile regionale de dezvoltare; iar la etapa a doua aplicanții a căror notă conceptuală a fost aprobată de CRD depun cererea completă de finanțare. Întregul proces se încheie odată cu aprobarea DUP prin Hotărâre de Guvern. Decizia de finanțare a unui proiect, într-o perioadă anumită, o ia Consiliul Național de Coordonare a Dezvoltării Regionale.

Anunțul privind lansarea Apelului de Propuneri de Proiecte este realizat de către Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor – autoritate națională în domeniul dezvoltării regionale.

Date de contact: Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor, str. Cosmonauților 9, mun. Chișinău, MD-2005, tel 0 22 204-569; e-mail: mdrc@mdrc.gov.md, www.mdrc.gov.md

ANEXA 2.

PARTICULARITĂȚILE ELABORĂRII COMPONENTEI DE APĂ ȘI SANITAȚIE ÎN CADRUL STRATEGIEI RAIONALE DE DEZVOLTARE SOCIO-ECONOMICĂ

CADRUL LEGAL-NORMATIV

Republica Moldova este parte semnatară a mai multor convenții și parteneriate relevante pentru sectorul de aprovizionare cu apă și sanitație (AAS): Convenția Espoo, Convenția privind protecția și utilizarea cursurilor de apă transfrontaliere și a lacurilor internaționale de la Helsinki și Protocolul privind Apa și Sănătatea din cadrul acestei convenții, Convenția CIPFD, acorduri bilaterale cu Ucraina și România.

În Republica Moldova, sectorul de AAS este reglementat de diferite acte legislative și normative elaborate, adoptate și modificate conform conjuncturii existente, dar care trebuie să fie perfecționate și armonizate la standardele europene. În tabelul 2 se prezintă sumarul principalelor acte legal-normative din domeniul AAS.

Tabelul 2 Sumarul prevederilor legale

#	Denumirea legii	Elementele principale
1.	Legea cu privire la apa potabilă nr. 272 din 10.02.1999	Legea stabilește cerințele pentru asigurarea exploatării sigure a serviciului de alimentare cu apă. În lege sunt prevăzute prevederi ce țin de organizarea sistemelor de apă, calitatea și protecția apei, controlul și supravegherea de stat, încălcări și răspunderea. Legea necesită a fi revizuită în conformitate cu Directiva 98/83/CE privind calitatea apei destinate consumului uman.
2.	Legea cu privire la resursele naturale, nr. 1102-XIII din 06.02.1997	Legea reglementează relațiile din domeniul folosirii, protecției și reproducerii resurselor naturale în scopul asigurării securității ecologice, dezvoltării durabile a țării. Legea stabilește formele de proprietate și drepturile de exercitare a lor asupra resurselor.
3.	Legea nr. 1402 din 24.10.2002 serviciilor publice de gospodărie comunală	Legea stabilește cadrul juridic unitar privind înființarea și organizarea serviciilor publice de gospodărie comunală în unitățile administrativ-teritoriale, inclusiv monitorizarea și controlul funcționării lor. Legea prevede că la nivel local poate fi creat de către APL, serviciul de alimentare cu apă, canalizare și epurare a apelor uzate și pluviale, contorizare în sistem raional.
4.	Legea apelor nr. 272 din 23.12.2011	Legea este armonizată cu mai multe prevederi ale Directivelor europene și își propune să protejeze apa împotriva poluării și stabilește standarde de calitate pentru mediu în vederea gestionării și protecției apelor de suprafață, a celor subterane, inclusiv măsurile de prevenire și de combatere a inundațiilor, a eroziunii și măsurile de contracarare a secetei și a deșertificării. Legea stabilește reglementarea și gestionarea de către stat a folosinței și a protecției apelor, gestionarea datelor, documentele de politici naționale în domeniul resurselor de apă, folosința apelor și autorizarea folosinței, protecția apelor, folosința și protecția apelor subterane, gestionarea secetei și a inundațiilor, întreținerea corpurilor de apă, a zonelor și a fâșiilor de protecție, competența în efectuarea controlului folosinței și al protecției apelor.
5.	Proiectul Legii serviciului public de alimentare cu apă și canalizare aprobat prin HG nr.197 din 13.03.2013	Această lege prevede necesitatea stabilirii cadrului juridic unitar privind înființarea, organizarea, gestionarea, reglementarea, finanțarea, exploatarea, monitorizarea și controlul funcționării în localități a serviciilor publice de alimentare cu apă potabilă, industrială și de canalizare a apelor uzate menajere, creării și îmbunătățirii cadrului legislativ ce ține de domeniul alimentării cu apă și canalizării, aducerii legislației în vigoare în concordanță cu legislația Uniunii Europene.

Sursa: Legile menționate în tabel.

CADRUL NORMATIV

- Hotărârea Guvernului nr. 934 din 15.08.2007 cu privire la crearea sistemului informațional automatizat „Registrul de stat al apelor minerale naturale, apei potabile îmbuteliate și băuturilor răcoritoare îmbuteliate” reglementează calitatea apei potabile și stabilește cerințele programelor de monitorizare și de raportare a calității apei potabile.
- Hotărârea Guvernului nr. 1141 din 10.10.2008 pentru aprobarea Regulamentului privind condițiile de evacuare a apei uzate urbane în receptorii de apă naturali.

CADRUL INSTITUȚIONAL

Ministerul Mediului în conformitate cu Regulamentul de funcționare, în domeniul gospodăririi resurselor de apă, hidroameliorației, aprovizionării cu apă și canalizare elaborează, promovează și implementează documente de politici de dezvoltare în domeniul protecției localităților, împotriva inundațiilor, precum și a sistemelor de aprovizionare cu apă și canalizare; elaborează planuri de management, conform principiului de bazin hidrografic și asigură implementarea acestora în scopul satisfacerii necesităților populației și agenților economici cu servicii de alimentare cu apă și canalizare.

Ministerul Sănătății exercită competențele în domeniul monitorizării calității apei potabile distribuită consumatorilor. Iar Agenția Națională de Reglementări Energetice elaborează metodologia pentru determinarea, aprobarea și aplicarea tarifelor la serviciile publice de aprovizionare cu apă și sanitație și la epurarea apei uzate.

Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor elaborează și promovează politica statului în domeniile precum, dezvoltarea regională, amenajarea și planificarea teritoriului, arhitectură, urbanism, construcții, producerea materialelor de construcție, construcția locuințelor, inclusiv și construcția sistemelor de AAS. MDRC aprobă planurile generale și regionale de urbanism, inclusiv cu infrastructura AAS și administrează Fondul Național de Dezvoltare Regională pentru a finanța proiectele cu conținut regional, inclusiv proiecte pentru dezvoltarea sectorului AAS.

Agenția Apele Moldovei este în subordinea directă a Ministerului Mediului, fiind responsabilă pentru implementarea politicii statului în managementul resurselor de apă, hidro-ameliorație și aprovizionarea cu apă și sanitație.

Agenția pentru Geologie și Resurse Minerale subordonată MM, fiind responsabilă pentru implementarea politicii statului în domeniul cercetărilor geologice, folosirii și protecției solului și apelor subterane. Expediția Hidrogeologică EHGeoM acordă servicii legate de forajul fântânilor arteziene.

Rolul principal al *Inspectoratului Ecologic de Stat* pentru sectorul AAS este de a elibera permise pentru folosința apei, evacuarea apei uzate, efectuarea expertizei ecologice. Inspectoratul se subordonează MM.

În Republica Moldova funcționează 38 regii apă-canal cu statutul de Întreprindere Municipală (31) sau Societate pe Acțiuni (7). Regiile apă-canal prestează servicii de aprovizionare cu apă și canalizare populației și agenților economici. Asociațiile utilizatorilor de apă gestionează sistemele de aprovizionare cu apă și de sanitație în localitățile rurale.

Instituțiile date care activează sunt fragmentate, au politici și efectiv limitat pentru o administrare eficientă a problemelor curente ale sectorului și planificarea financiară a investițiilor pe termen mediu și lung.

CADRUL STRATEGIC DE NIVEL NAȚIONAL ȘI REGIONAL

Strategia de Aprovizionare cu Apă și Canalizare a localităților din RM pentru 2007-2015, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 662 din 13.06.2007, s-a axat pe necesitatea perfecționării cadrului legislativ și instituțional în conformitate cu Directivele UE, astfel încât populația să poată beneficia de servicii calitative, de model nou, european. Totuși, acea Strategie nu și-a realizat pe deplin obiectivele asumate, iar atragerea și utilizarea fondurilor nerambursabile și creditelor menționate în Strategie a fost inefficientă.

Situația dată a impus îmbunătățirea actualului sistem național de planificarea și aprobare a infrastructurii de alimentare cu apă și sanitație a Republicii Moldova, pentru a favoriza atragerea investițiilor. Astfel, proiectul noii Strategii de AAS pentru 2014-2027 are ca obiectiv general, crearea unui cadru de planificare pentru asigurarea graduală a accesului la apă sigură și sanitație adecvată pentru toate localitățile și populația din Republica Moldova, până în anul 2027, contribuind astfel la îmbunătățirea sănătății, demnității și calității vieții și susținând dezvoltarea economică a țării.

Pentru a oferi garanții că infrastructura AAS este planificată și proiectată adecvat, ciclul proiectului va fi completat cu două etape premergătoare și anume planificarea și analiza opțiunilor (master planuri și studii de fezabilitate ale proiectelor). Infrastructura AAS din Republica Moldova va fi caracterizată de: (i) sustenabilitate pe termen lung; (ii) îmbunătățirea durabilă a stării mediului; (iii) conformarea cu Strategia Națională de Dezvoltare, obiectivele strategiilor regionale și Directivele UE relevante.

În Strategiile de dezvoltare a regiunilor Nord, Centru și Sud pentru 2010-2016 în Prioritatea 1 – Reabilitarea infrastructurii fizice este stabilită Măsura 1.1.: Reabilitarea și construcția rețelelor de apă, canalizare și a stațiilor de epurare. Similar, domeniului managementului DMS, în Planurile Operaționale Regionale sunt specificate cele mai importante proiecte regionale din acest domeniu. Iar în cadrul exercițiului realizat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor, în parteneriat cu Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ), comunitatea experților naționali și internaționali, în 2013, la nivel regional urmează a fi elaborate Programe Sectoriale pentru AAS, care ulterior vor fi adoptate de Consiliile Regionale de Dezvoltare Nord, Centru și Sud.

Recomandări pentru elaborarea componentei de AAS în Strategia raionului

1. *Crearea Grupului de Planificare în sectorul AAS.* Similar domeniului management al deșeurilor urmează a fi creat un Grup de Planificare. Totuși, abordarea propusă de a elabora componenta de apă și sanitație în cadrul Strategiei de dezvoltare socio-economică a raionului este o abordare parțial participativă, întrucât prioritățile naționale sunt cel mai bine identificate de experții sectoriali. Integrarea priorităților naționale ale domeniului AAS în Strategia de dezvoltare a raionului, asigură alinierea strategiei raionului la politica și la cadrul strategic de nivel național. Scopul acestei alinieri este garantarea faptului ca părțile interesate naționale să accepte rezultatele, ceea ce pentru părțile interesate de nivel local asigură securitatea planificării.

Selectarea participanților în cadrul Grupului de Planificare trebuie să fie realizată de Consiliul Raional, care va pregăti o listă de maxim 20 de participanți, având în vedere reprezentarea echilibrată a sectorului administrativ, a societății civile și a sectorul privat, evitând apartenența politică și asigurând un nivel cu o experiență diversificată. Participanții trebuie să manifeste un real interes față de acest subiect și să aibă capacitatea de a contribui semnificativ la procesul de luare a deciziilor, demonstrând o înțelegere analitică a problemei. Desigur, că este necesar de asigurat și o incluziune socială cu privire la etnie, gen, vârstă și statut social.

2. *Colectarea și evaluarea datelor privind situația reală în domeniul AAS.* Colectarea datelor trebuie să cuprindă următoarele:
 - Chestionarea privind infrastructura AAS, date socio-economice și date geografice pentru fiecare localitate din raion
 - Cererea pașapoartelor tehnice pentru toate fântânile din raion de la Agenția de Stat pentru Geologie a Republicii Moldova (AgeoM)
 - Auditul condițiilor fizice ale fântânilor și ale turnurilor de apă
 - Înregistrarea poziției GPS (sistemul global de poziționare) a fântânilor și a turnurilor de apă
 - Alte analize, studii relevante domeniului.

Informațiile trebuie să fie transmise experților care, pe baza acestor date, vor pregăti o analiză a situației și le vor utiliza pentru stabilirea priorităților și pentru clusterizare (regionalizarea raionului după mai multe criterii).

3. *Organizarea seminarelor și meselor rotunde.* Un dialog al părților interesate din raion permite prioritizarea participativă a nevoilor de investiții în domeniul AAS, care se face prin organizarea mai multor mese rotunde și ateliere de lucru. Se recomandă minim 4 evenimente de acest gen: 1) Inițierea procesului de planificare strategică a AAS; 2) Definirea priorităților raionale în domeniu; 3) Ponderarea și selectarea priorităților raionale; 4) Reacții asupra clusterizării și a Planului de Acțiuni.

Astfel, la aceste seminare se vor stabili și prioritiza obiectivele de către părțile interesate. Pentru formularea criteriilor de prioritate și a obiectivelor SMART, care ulterior direcționează cadrul de monitorizare și evaluare. Totuși, pentru a realiza aceste sarcini este necesară o experiență corespunzătoare și un nivel înalt de cunoștințe tehnice.

Avantajul unei astfel de definiri participative a priorităților constă în faptul că lista care rezultă, cu localitățile prioritizate, se compară cu nevoile și realitatea locală, în același timp fiind în conformitate cu prioritățile naționale.

4. *Prioritizarea localităților.* În paralel, pentru a oferi servicii AAS în mod mai eficient, localitățile sunt prioritizate. Această tehnică de prioritzare pentru regionalizarea serviciilor publice este utilizată în scopul reducerii costurilor, prin utilizarea economiilor de scară, spre deosebire de soluțiile separate individuale și ineficiente din mai multe puncte de vedere. Efectuarea clusterizării constă în faptul că opțiunile de investiții disponibile pentru localitățile prioritizate se reduc prin: 1) organizarea în comun a serviciilor și 2) utilizarea în comun a surselor de apă și/sau a infrastructurii.

Procesul de regionalizare constă în concentrarea serviciilor furnizate către un grup de localități într-o anumită zonă geografică definită de un bazin hidrografic sau/și de limite administrative ale UAT de nivelul I și II. Regionalizarea serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare va conduce la depășirea fragmentării actuale excesive din sector și la crearea unor operatori economici regionali capabili să administreze acest domeniu.

Principiile de cooperare intercomunitară și regionalizare a serviciilor publice, în cazul AAS, va presupune planificarea utilizării în comun a echipamentelor respective (turn de apă, stație de epurare, etc.) și a tehnicii specializate în domeniu, cu consolidarea în comun a capacităților de negociere, cu aderarea la dezvoltarea proiectelor comune pentru a atrage investiții de capital.

Prin analiza surselor existente de apă, analiza furnizorilor de apă și a nivelului de consum a apei va fi identificat un număr de opțiuni de investiții. Apoi, pentru aceste opțiuni se efectuează analiza cost-beneficiu. Harta de clustere va afișa clusterelor optime propuse ale localităților.

5. *Integrarea abordărilor.* Ulterior, se integrează ambele niveluri ale abordării – definirea participativă a priorităților și clusterizarea. Opțiunile de investiții strategice se vor aborda prin elaborarea Planului de Acțiuni, cu luarea în considerație a grupurilor cele mai bine clasate. Pentru fiecare activitate, Planul de Acțiuni ia în considerare responsabilitățile, cadrul de timp, costurile, sursele de finanțare, și indicatorii de monitorizare și evaluare.

Planul de Acțiuni este pregătit de un expert, care va utiliza obiectivele pe termen mediu pentru orientare, având la îndemână opinia conducerii raionului referitor la clusterul propus și opțiunile tehnice, precum și mărimea potențială a resurselor disponibile, acordând o atenție deosebită proiectelor implementate de cooperare intercomunitară.

Reperete Planului de Acțiuni sunt prezentate și discutate la un eveniment special organizat pentru toți primarii, unde părțile interesate vor oferi informații cu privire la contribuțiile lor potențiale și la așteptările pe care le au. De asemenea, la această etapă, similar cu domeniul DMS, se elaborează portofoliul de proiecte prioritare, luând în calcul definirea participativă, dar și clusterizarea localităților.

6. *Informarea și consultarea publicului.* La sfârșitul procesului, are loc o audiere publică pentru a informa cetățenii, a obține și a integra reacția acestora, precum și de a obține sprijin pentru implementare. Etapa finală, totuși, este aprobarea componentei de AAS în cadrul Strategiei de către Consiliul Raional, și distribuirea și/sau publicarea ei.

Surse de finanțare pentru obiectivele propuse

Fondul Ecologic Național și Fondul Național de Dezvoltare Regională, la fel finanțează prioritățile și măsurile legate de AAS.

Pe lângă acești finanțatori, există o serie de programe și proiecte de asistență nerambursabilă (GIZ, DDC, FISM, PNUD), și a finanțatorilor privați (BEI, BERD, etc.), care acordă aceste resurse periodic în anumite condiții în favoarea APL pentru proiecte ce dispun de studii de fezabilitate, documentație tehnică de execuție, devize verificate în ordinea stabilită de legislația în vigoare.

ANEXA 3.

PARTICULARITĂȚILE ELABORĂRII COMPONENTEI EFICIENȚEI ENERGETICE ÎN CADRUL STRATEGIEI RAIONALE DE DEZVOLTARE SOCIO-ECONOMICĂ

CADRUL LEGAL-NORMATIV

Eficiența energetică este un concept nou pentru Republica Moldova și grupează diferite metode, mijloace prin care, în urma unei analize tehnico-economice, pot fi reduse consumurile de energie păstrând același confort inițial. Potențialul de eficiență energetică a Republicii Moldova este semnificativ, dar în mare parte nevalorificat. În urma implementării măsurilor de eficiență energetică, de regulă se pot obține reduceri semnificative ale cheltuielilor pentru energie, chiar până la 30-40%.

Cadrul legal-normativ în acest domeniu s-a dezvoltat rapid în ultimii ani. În tabelul 3 este oferită prezentarea sumarului prevederilor legale din domeniul EE.

Tabelul 3 Sumarul prevederilor legale

#	Denumirea legii	Elementele principale
1.	Legea nr. 142 din 02.07.2010 cu privire la eficiența energetică	Legea reglementează activitățile menite să reducă intensitatea energetică în economia națională și să diminueze impactul negativ al sectorului energetic asupra mediului. Scopul legii - crearea premiselor îmbunătățirii EE, inclusiv prin fondarea și susținerea activității structurilor antrenate în elaborarea și în realizarea programelor, planurilor, serviciilor energetice, altor măsuri de eficientizare a consumurilor de energie, nominalizate în lege.
2.	Legea nr. 160 din 12.07.2007 cu privire la energia regenerabilă	Obiectul legii îl constituie cadrul juridic de funcționare a sectorului energiei regenerabile, raporturile sociale și economice care se constituie în procesul valorificării surselor regenerabile de energie, modalitățile de organizare a producerii și comercializării energiei și combustibilului regenerabile. Politica statului constă în sporirea securității energetice a statului și reducerea impactului negativ al sectorului energetic asupra mediului prin majorarea anuală a ratei de energie și combustibil regenerabile care au fost produse și utilizate.
3.	Legea nr. 1525-XIII din 19.02.1998 cu privire la energetică	Scopul legii constă în crearea unui cadru juridic pentru asigurarea eficienței energeticii, aprovizionarea fiabilă a economiei naționale și a populației cu resurse energetice. Legea reglementează activitatea întreprinderilor și organizațiilor energetice, relațiile lor cu autoritatea publică centrală de reglementare în energetică, cu APC și APL, cu persoane fizice și juridice; stabilește principiile de bază ale activității producătorilor de energie, întreprinderilor de transport, a furnizorilor de resurse energetice, relațiile de drept și economice dintre furnizori și consumatori; stabilește modul asigurării consumatorilor cu combustibili și cu energie de calitate la prețuri și tarife minime; determină elementele principale de asigurare a securității obiectivelor energetice.

Sursa: Legile menționate în tabel.

CADRUL NORMATIV

- Hotărârea Guvernului nr. 1173 din 21.12.2010 cu privire la Agenția pentru Eficiență Energetică
- Hotărârea Guvernului nr. 833 din 10.11.2011 cu privire la Programul Național pentru Eficiență Energetică 2011-2020
- Hotărârea Guvernului nr. 1226 din 19.09.2002 cu privire la aprobarea Regulamentului de organizare și executare a lucrărilor de proiectare, montare și recepție a sistemelor de aprovizionare cu gaze
- Hotărârea Guvernului nr. 1255 din 19.11.2007 cu privire la aprobarea Regulamentului privind acordarea compensației unice pentru conectarea la conducta de gaze naturale a unor categorii de populație din mediul rural
- Hotărârea Guvernului nr. 1643 din 19.12.2002 cu privire la aprobarea Programului Național de Gazificare a Republicii Moldova.

CADRUL INSTITUȚIONAL AL EE

Sectorul de eficiență energetică din Republica Moldova a început să se dezvolte în ultima perioadă ca răspuns la creșterile constante ale prețurilor pentru sursele energetice, dependența țării față de importul de energie. În acest context, se poate de remarcat și interesul sporit al partenerilor de dezvoltare pentru finanțarea acestui domeniu, cu promovarea de noi abordări de politici, proceduri și mecanisme de finanțare, tehnologii și echipamente.

Instituțiile publice naționale responsabile de implementarea politicii de stat în domeniul EE sunt:

1. *Ministerul Economiei* - autoritatea administrativă centrală care stabilește direcțiile prioritare ale politicii de stat în domeniul eficienței energetice și direcțiile principale de activitate ale autorităților publice în domeniul eficienței energetice.
2. *Agencia pentru Eficiență Energetică* - organul administrativ în domeniul eficienței energetice, care implementează politica statului în domeniul eficienței energetice și al surselor de energie regenerabilă, subordonat organului central de specialitate în domeniul energetic și constituită prin Legea cu privire la eficiența energetică nr.142 din 02.07.2010.
3. *Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor* - autoritatea de stat responsabilă de performanța energetică în sectorul construcțiilor.
4. *Ministerul Mediului* - autoritatea de stat responsabilă de elaborarea și promovarea politicilor și a strategiilor statului în domeniul protecției mediului și utilizării raționale a resurselor.
5. *Ministerul Transporturilor și Infrastructurii Drumurilor* - autoritatea de stat responsabilă de reabilitarea și modernizarea rețelelor de transport, precum și de monitorizarea și reglementarea parcului auto.
6. *Ministerul Finanțelor* - autoritatea de stat responsabilă de gestionarea mijloacelor financiare publice.

CADRUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ DE NIVEL NAȚIONAL ȘI REGIONAL

Pentru a face față provocărilor legate de dependența înaltă de importul de energie, diversificarea redusă a furnizorilor și pentru a oferi repere concrete pentru dezvoltarea sectorului energetic în Republica Moldova a fost elaborată și aprobată *Strategia energetică până în anul 2030*. Strategia este în conformitate cu obiectivele și abordările Uniunii Europene în acest domeniu.

Strategia energetică se bazează pe rezultatele analizelor internaționale, care trasează următoarele direcții importante de dezvoltare a sectorului energetic mondial în perioada 2013-2030, diferențiat în două etape:

- 1) Până în anul 2020 dezvoltarea internațională a sectorului energetic va respecta liniile directoare de maximă prioritate pentru această perioadă.
- 2) În următorul deceniu, 2021-2030, tehnologia de captare și de stocare a carbonului va trebui să se dovedească economic viabilă pentru a-i fi permis a intra în mod activ pe piață, modificând astfel în mod substanțial, structura, valorile, prețurile și costurile de combustibil pentru tehnologiile de ultimă generație, în caz contrar, aceasta nu va avea impactul pozitiv așteptat asupra tehnologiilor de generare a energiei electrice.

Programul național pentru eficiență energetică 2011-2020 stabilește politicile și acțiunile prioritare care urmează a fi implementate în perioada respectivă, pentru a răspunde provocărilor creșterii prețului energiei, dependenței de importul de resurse energetice și impactului sectorului energetic asupra schimbărilor climatice. Implementarea Programului este sprijinită de planuri naționale de acțiune pentru eficiența energetică adoptate o dată la 3 ani și ulterior actualizate la fel, o dată la 3 ani sau în funcție de progresul tehnic, precum și de modificările operate în Directivele Europene.

Programul prevede realizarea mai multor obiective globale pentru Republica Moldova, raportate la anul de bază 2009, în vederea reducerii dependenței de importul de resurse energetice și impactului sectorului energetic asupra schimbărilor climatice și anume:

- eficientizarea consumului global de energie primară cu 20% până în anul 2020;
- creșterea ponderii energiei regenerabile în totalul mixului energetic de la 6% în anul 2010 până la 20% în anul 2020;
- creșterea ponderii biocombustibililor până la cel puțin 10% din totalul combustibililor utilizați în anul 2020;
- reducerea către anul 2020, cu cel puțin 25%, a emisiilor de gaze cu efect de seră, comparativ cu anul de bază 1990.

Revizuirea Strategiilor de Dezvoltare Regională Nord, Centru și Sud, în 2012 a condus la completarea acestora cu un nou domeniu – Eficiență energetică a clădirilor și promovarea utilizării surselor regenerabile de energie. De menționat că în Strategia Nord și Sud, acest domeniu a fost încorporat în fiecare din cele 3 priorități strategice de dezvoltare. Iar pentru Strategia de Dezvoltare Regională Centru domeniul dat este numit Eficiența energetică a clădirilor publice, fiind inclus în Prioritatea 1. Reabilitarea infrastructurii fizice. La nivel regional, similar domeniilor anterioare – managementul DMS și AAS, vor fi elaborate Programe Sectoriale pentru EE a clădirilor publice.

De remarcat că EE este un domeniu specific, complex, care necesită o abordare cu totul separată, deosebită. Astfel, pentru elaborarea componentei privind EE în cadrul Strategiei de dezvoltare socio-economică a raionului pot fi recomandate următoarele:

RECOMANDĂRI PENTRU ELABORAREA COMPONENTEI EE ÎN STRATEGIA RAIONULUI

1. *Crearea funcției de Manager Energetic* și desemnarea de către Consiliul Raional a unor persoane calificate, a căror responsabilitate vor fi planificarea și monitorizarea măsurilor de EE incluse în Programul de EE și Planul de EE. Managerul energetic ar trebui să dispună de cele mai bune informații privind consumul real de energie, potențialul pentru reducerea consumului de energie și aprovizionarea cu energie în clădirile autorităților publice locale.
2. *Realizarea unei analize ample a domeniului EE*, în baza unei chestionări pentru colectarea datelor în domeniul Eficienței Energetice. La elaborarea chestionarului și la colectarea datelor respective trebuie antrenat managerul energetic. Managerul energetic urmează să efectueze cel puțin anual, o analiză a consumului de energie din jurisdicțiile lor pentru a identifica potențialele măsuri de EE, în conformitate cu formularele standard ale AEE.

Analiza chestionarelor va oferi răspuns la întrebările legate de stabilirea potențialului energetic al raionului, dar și a necesităților legate de EE. Aceste formulare vor fi completate și incluse în Raportul anual privind implementarea Programelor locale pentru EE, și în cele din urmă sunt prezentate AEE.

3. *Realizarea auditului energetic pentru cele mai importante edificii publice – proprietate a APL* care urmează a fi reabilite și modernizate, în viitor, sub aspectul EE și incluse în componenta EE a Strategiei raionului. Auditul energetic este efectuat de persoane fizice și juridice specializate în domeniu și autorizate de Agenția de Eficiență Energetică. Auditul energetic reprezintă o procedură sistematică de obținere a unor date despre profilul consumului energetic existent al unei clădiri sau al unui grup de clădiri, al unei activități și/sau al unei instalații industriale sau al unui serviciu privat ori public, de identificare și de cuantificare a oportunităților rentabile pentru realizarea unor economii de energie și de raportare a rezultatelor.
4. *Realizarea unor ateliere de lucru* cu reprezentanții primăriilor și a serviciilor descentralizate și desconcentrate pentru:
 - Stabilirea obiectivelor strategice, în funcție de obiectivele naționale, prioritățile regionale și analiza realizată în baza chestionării
 - Identificarea celor mai raționale și optime metode pentru asigurarea EE. Pentru diferite clădiri și echipamente există diferite materiale și tehnologii care trebuie utilizate

- Determinarea potențialelor acțiuni și responsabililor de implementare
- Stabilirea sistemului și mecanismului de monitorizare a implementării strategiei sectoriale de EE.

Managerii energetici atestați sunt responsabili de planificarea și monitorizarea îndeplinirii măsurilor de îmbunătățire a EE (art. 22 al legii privind eficiența energetică). În acest context, este recomandabil ca procesul de planificare strategică a domeniului să fie în sarcina managerului energetic, care va coopera, în acest sens, cu reprezentanții APL de nivelul I și II.

Potrivit legii privind eficiența energetică, fiecare Consiliu Raional trebuie să elaboreze Programul de EE pentru o perioadă de 3 ani. Planul privind EE este elaborat în baza Programului privind EE aprobat pentru o perioadă de un an. Ambele documente urmează să fie aprobate de către Consiliul Raional, după aprobarea lor de către Agenția de Eficiență Energetică. Aceste documente vor fi parte în cadrul componentei de EE din Strategia raionului.

5. *Elaborarea portofoliului de proiecte prioritare.* În baza Programului și Planurilor de Acțiune pentru EE, se va elabora portofoliul de proiecte prioritare, similar componentei DMS (anexa1). Ulterior, pentru fiecare proiect trebuie elaborată documentația de proiect sau un studiu de (pre) fezabilitate, în dependență de instituția/programul la care se aplică pentru finanțare, pentru proiectele specifice de EE și utilizare a resurselor regenerabile de energie. Înainte de a elabora documentația de proiect, APL urmează să identifice sursele de finanțare pe care intenționează să le acceseze. În mod logic, proiectele trebuie să satisfacă criteriile, condițiile de eligibilitate și indicatorii solicitați de către finanțatorul/sursa de finanțare potențială.

În cazurile în care este implicat sectorul privat, APL trebuie să aibă o altă abordare, care presupune elaborarea studiilor de (pre)fezabilitate care să demonstreze beneficiile financiare ale proiectului de EE sau resurse regenerabile de energie. Cu alte cuvinte, pentru a atrage investițiile private, măsurile/proiectele propuse trebuie să fie sustenabile financiar pe durata investiției și trebuie să permită restituirea investiției către compania de investiții din sectorul privat.

6. *Desfășurarea unei mese rotunde cu principalii actori sociali implicați/cointeresați pentru a discuta și de a obține feedback de la conținutul proiectului componentei de EE, care ulterior va fi inclusă în Strategia de dezvoltare socio-economică a raionului și propusă spre aprobare Consiliului raional.*
7. *Stimularea elaborării Planului de Acțiuni pentru Energie Durabilă (PAED), pentru UAT de nivel I din cadrul raionului, care au semnat Convenția Primarilor. Este important de menționat faptul că, Convenția Primarilor (CoM) reprezintă un angajament voluntar și unilateral asumat de APL semnatare. Prin acest angajament, APL se obligă să reducă emisiile de CO₂ cu cel puțin 20% până în anul 2020 prin implementarea unui Plan de Acțiuni în domeniile care intră în competențele APL și care să abordeze EE și folosirea surselor locale de energie regenerabilă.*

SURSE DE FINANȚARE

Fondul pentru EE este creat pentru identificarea, evaluarea și finanțarea proiectelor în domeniul eficienței energetice și a valorificării surselor regenerabile de energie, care contribuie la eficientizarea consumului de energie și la reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră. **Obiectivul principal** de activitate al Fondului este atragerea/gestionarea resurselor financiare în vederea finanțării și implementării proiectelor în domeniul EE și al valorificării surselor regenerabile de energie în conformitate cu strategiile și programele elaborate de Guvern. Fondul utilizează câteva tipuri de instrumente: grant, garanție, împrumut și leasing.

Tipurile de proiecte eligibile pentru APL se referă la:

- reabilitarea clădirilor din toate sectoarele - modernizarea centralelor termice; izolarea construcțiilor; construcția instalațiilor solare termice; implementarea tehnologiilor de valorificare a energiei și combustibililor din surse regenerabile utilizate pentru încălzire, ventilație, producere de electricitate și apă caldă; eficientizarea funcționării sistemelor de încălzire și aer condiționat; etc.

- sistemele de generare și distribuție a agentului termic, inclusiv: boilere și arzătoare noi; sisteme de control automat ale cazanului; sobe pentru încălzirea apei; modernizarea cazanelor existente; dispozitive de recuperare a căldurii cazanelor; construcția centralelor termice noi/renovarea celor existente; cazane și robinete de aburi; etc.
- alte tipuri de proiecte legate de energie, inclusiv: sistemul de control al managementului energetic; măsuri de corectare a factorului de putere; compresoare de aer; reutilizarea în scopul utilizării surselor regenerabile de energie.
- proiectele ce reies din obiectivele prevăzute în Programul Național pentru Eficiență Energetică 2011-2020.

Condițiile depunerii proiectelor, procedura și termenii de selectare, evaluare și aprobare finală sunt anunțate de Fondul pentru Eficiență Energetică. Forma suportului financiar pentru proiectele propuse va fi stabilită în *Contractul de finanțare* semnat de către Fond și solicitantii de finanțare care au trecut cu succes procedurile de evaluare și selecție, divizate în două etape: (a) evaluarea propunerii inițiale de proiect, (b) evaluarea detaliată a proiectului. Decizia finală privind finanțarea proiectelor va reveni Consiliului de administrare al Fondului.

Date de contact: Fondul pentru Eficiență Energetică, mun. Chișinău, b-dul. Ștefan cel Mare 180, etajul 6, bir. 607, MD-2004, tel: 060809709, e-mail: info@fee.md

BERD oferă fonduri prin două linii de creditare pentru EE și utilizarea resurselor regenerabile:

- Linia de Finanțare pentru Eficiență Energetică în Moldova (MoSEFF) – prima fază combină o linie de creditare de 20 mln euro cu o componentă de grant de la 5% la 20% pentru creditarea companiilor moldovenești prin intermediul băncilor partenere ale BERD.
- Linia de Creditare pentru Sectorul Rezidențial în Moldova (MoREEF) – o linie de creditare de până la 35 mln. euro pentru beneficiarii din sectorul locativ, inclusiv pentru persoanele fizice și blocurile de apartamente sau asociațiile de locatari.

Proiectul Biomasă al Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare din Moldova (PNUD).

Valoarea totală a Proiectului Biomasa este de 14 mln. euro, acesta fiind finanțat de UE și PNUD. Obiectivul Proiectului este de a stimula utilizarea deșeurilor agricole de biomasă pentru a satisface necesarul de energie și a îmbunătăți calitatea vieții. Se acordă prioritate încălzirii clădirilor publice din zonele rurale, prin utilizarea deșeurilor de paie, furnizate de către întreprinderile agricole locale.

Fondul de Investiții Sociale din Moldova (FISM).

Fondul dispune de un buget total de aproximativ 56 mln. dolari SUA și acordă suport pentru implementarea proiectelor de infrastructură, inclusiv EE și SRE, dar și a altor tipuri de proiecte.

Obiectivele specifice ale proiectelor de EE și SRE finanțate de FISM se referă la următoarele:

- Suport pentru implementarea cadrului legal în utilizarea SRE
- Promovarea campaniilor de sensibilizare a populației și a factorilor de decizie privind beneficiile utilizării SRE pentru încălzirea clădirilor
- Promovarea Parteneriatelor Publice Private pentru dezvoltarea pieței de utilizare a SRE
- Diseminarea și replicarea experienței.

GLOSAR DE TERMENI

Planificarea strategică este un proces sistematic prin care comunitățile pot crea o imagine proprie a viitorului lor și elaborează pașii corespunzători, în funcție de resursele locale disponibile, pentru a realiza acel viitor.

Actorii externi sunt persoanele, grupurile de persoane, organizațiile externe, guvernamentale ori neguvernamentale, care manifestă interes față de activitățile realizate ori preconizate și sunt direct ori indirect afectate de activitățile organizației și pot adresa anumite solicitări care țin de:

- a. Resurse
- b. Atenție, imagine, susținere
- c. Produs final ori rezultate ale activităților

Actorii interni sunt persoanele, grupurile de persoane, care activează în cadrul organizației respective, organizațiile interne (dacă există), guvernamentale ori neguvernamentale, care manifestă interes față de activitățile realizate ori preconizate și sunt direct ori indirect afectate de activitățile organizației, și pot adresa anumite solicitări care țin de:

- a. Resurse
- b. Atenție, imagine, susținere
- c. Produs final ori rezultate ale activităților

Valorile reprezintă suma calităților care dau preț unei organizații, unei comunități, care mobilizează și inspiră membrii respectivi la realizarea obiectivelor propuse.

Misiunea clarifică ce intenționează, ce vrea, ce dorește să realizeze organizația și pentru cine.

Analiza SWOT este o metodă de analiză utilizată pentru identificarea punctelor tari și slabe, oportunităților și pericolelor unei comunități, **cât și a avantajului competitiv al acesteia.**

Punctele tari sunt tendințele, factorii ori valorile care asigură un avantaj competitiv unei comunități și fac ca ea să devină atractivă.

Punctele slabe sunt tendințele ori factorii care reprezintă bariere în calea dezvoltării socio-economice locale a comunității.

Avantajul competitiv reprezintă toate caracteristicile de bază ale comunității care o fac deosebită în raport cu altele și favorizează dezvoltarea locală.

Oportunitățile sunt factorii externi ori tendințele care facilitează dezvoltarea avantajelor competitive. Ca de obicei, ele includ modificările structurale din economie, schimbările tehnologice din regiunea respectivă, modificările demografice.

Pericolele sunt factorii ori tendințele externe nefavorabile dezvoltării socio-economiei locale și pot aduce declinul avantajului competitiv.

Un scop strategic reprezintă o provocare fundamentală care afectează mandatul organizației, serviciile, clienții ori utilizatorii ei de bază, costurile, finanțarea, organizarea internă sau administrarea.

O strategie reprezintă un model de politici, programe, proiecte, acțiuni, decizii și alocări de resurse care definesc ceea ce este organizația, ceea ce face și felul în care se raportează ea la o problemă strategică.

Indicatorul de parcurs este elementul care trasează direcția de mișcare ori drumul, care trebuie să confirme că se merge pe calea corect selectată spre realizarea scopurilor identificate.

Monitorizarea este urmărirea performanțelor ori a rezultatelor unui proiect.

Evaluarea este compararea rezultatelor proiectelor cu anumiți indici de performanță și cu planul în totalitatea sa.

Analiza cost-beneficiu compară costurile unui program cu beneficiile pe care acesta le-ar aduce comunității, compară rezultatele obținute cu cele așteptate, scoate în evidență momentele tari și cele slabe ale planului de acțiune.

Programele și proiectele sunt instrumente axate pe măsuri specifice, cu termene de timp determinate, prin care este implementată strategia de dezvoltare. Un proiect are un singur scop, în timp ce programele au un număr de obiective, în mod normal, legate de o serie de proiecte, deoarece un program include un număr de proiecte.

Comuna este unitate administrativ-teritorială care cuprinde populația rurală unită prin comunitate de interese și tradiții.

Dezvoltare durabilă - dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoile prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi.

Dezvoltare raională - Procesul prin care se urmăresc identificarea, mobilizarea și coordonarea folosirii resurselor raionale (adesea subevaluate și nefolosite la întregul lor potențial) pentru a realiza schimbări pozitive, economice și sociale, integrate în efortul de protejare a mediului înconjurător

Dezvoltare economică și socială raională - Procesul participativ în care membrii comunității (raionului) colaborează pentru a stimula activitățile economice și sociale de la nivelul raionului, care oferă locuri de muncă decente și îmbunătățesc calitatea vieții tuturor, inclusiv a celor săraci și marginalizați.

Oraș - Unitate administrativ-teritorială mai dezvoltată decât satul din punct de vedere economic și social-cultural, care cuprinde populația urbană, cu structuri edilitar gospodărești, industriale și comerciale corespunzătoare, a cărei populație în mare parte este încadrată în industrie, în sfera de servicii publice și în diferite domenii de activitate intelectuală, în viața culturală și politică.

Municipiu - Localitate de tip urban cu un rol deosebit în viața economică, social-culturală, științifică, politică și administrativă a țării, cu importante structuri industriale, comerciale și instituții din domeniul învățământului, ocrotirii sănătății și culturii.

Raion - Unitate administrativ-teritorială alcătuită din sate (comune) și orașe, unite prin teritoriu, relații economice și social-culturale.

Sat - Unitate administrativ-teritorială care cuprinde populația rurală unită prin teritoriu, condiții geografice, relații economice, social-culturale, tradiții și obiceiuri.

BIBLIOGRAFIE:

1. John M. Bryson, Planificarea strategică pentru organizații publice și nonprofit, Editura Arc, 2002.
2. Liubomir Chiriac, Igor Munteanu, Victor Popa, Victor Mocanu, Stabilization of Local Governments, Local Government in Moldova, OSI/LGI, 2001, ISBN 963 7316 728.
3. Liubomir Chiriac, ABC-ul Dezvoltării Locale, Editura Tish, 1999, ISBN 9975-947-06-7.
4. Victor Popa, Igor Munteanu, Liubomir Chiriac, Victor Mocanu, Valeriu Prohnițchi, Ghidul Primarului, Editura Arc, 2001, ISBN 9975-61-169-9.
5. Igor Munteanu, Dezvoltării regionale în Republica Moldova, Editura Cartier, 2000.
6. *Strategia Națională de Dezvoltare (SND) a Republicii Moldova.*
7. *Strategia Națională de Dezvoltare Regională a Republicii Moldova (SNDR).*
8. GHIDUL pentru elaborarea Programelor de Dezvoltare Strategică a Autorității, Chișinău, 2011.
9. Ana Vasilache, Diane Bunyan, Ghid de Planificare Strategică bazată pentru Dezvoltarea socio-economică locală bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului, PNUD 2007.
10. Manual privind monitorizarea și evaluarea rezultatelor, Oficiul de evaluare a PNUD, 2002.
11. Ghidul metodologic pentru evaluarea intermediară și ex-post a politicilor publice, Cancelaria de Stat a Guvernului RM, 2012; www.particip.gov.md.
12. Hotărârea Guvernului nr.33 din 11 ianuarie 2007 cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici.
13. Hotărârea Guvernului nr. 176 din 22.03.2011 cu privire la aprobarea Metodologiei de elaborare a programelor de dezvoltare strategică ale autorităților APC.
14. Legea nr.317-XV din 18 iulie 2003 privind actele normative ale Guvernului și ale altor autorități ale administrației publice centrale și locale.
15. Legea nr.847-XIII din 24.05.1996 privind sistemul bugetar și procesul bugetar.
16. Ghid metodologic cu privire la procesul decizional, Cancelaria de Stat, 2009.
17. Recomandări metodologice pentru elaborarea Planului Strategic de dezvoltare social-economică a orașului Chișinău până în anul 2020, Institutul Național de Cercetări și Proiectări "Urbanproiect", Centrul de Investigații Strategice și Reforme (CISR).
18. Elaborarea Strategiilor de Dezvoltare Regională. Îndrumar metodologic, ESRA.
19. Strategia dezvoltării socio-economice a UTA Găgăuzia pentru anii 2009-2015, IDIS Viitorul, 2009.
20. Cum să elaborăm proiecte de succes?, proiect finanțat de UE (în cadrul Programului de Cooperare Transfrontalieră România-Ungaria PHARE CBC 2005).
21. Balogh Marton „Etapile de elaborare a strategiilor de dezvoltare locală”, revista Transilvană de Științe Administrative, nr. IX, 2003.
22. Daniels Pavluts, Valentin Bozu „Introducere în Planificarea Strategică. Cadrul Planificării Strategice”, prezentare.
23. Veaceslav Bulat „Cum scriu un proiect? Ghid de reguli și principii de bază în scrierea unui proiect”, Chișinău, 2010.
24. Legea nr. 438-XVI din 28.12.2006 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova
25. Hotărârea Guvernului nr. 933 din 18.12.2012 cu privire la Documentul unic de program pentru anii 2013-2015.