

Cancelaria de Stat

GHIDUL pentru elaborarea Programelor de Dezvoltare Strategică a autorității

CHIȘINĂU, 2011

CUPRINS:

SUMAR EXECUTIV	3
ORGANIZAREA PROCESULUI DE ELABORARE A PDS.....	5
INTRODUCERE	9
MISIUNEA AUTORITĂȚII	10
PROFILUL AUTORITĂȚII.....	11
<i>Organigrama.....</i>	<i>11</i>
<i>Buget</i>	<i>11</i>
<i>Portofoliul subdiviziunilor</i>	<i>12</i>
<i>Informație cu privire la personal.....</i>	<i>14</i>
Analiza SWOT.....	16
PRIORITĂȚILE DE POLITICI PE TERMEN MEDIU.....	20
PROGRAMELE.....	23
OBIECTIVELE.....	29
EVALUAREA ȘI DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR.....	40
MONITORIZARE ȘI EVALUARE	61
Anexe	71
Anexa nr.1 Text standardizat pentru capitolul Introducere	71
Anexa nr.2. Text standardizat pentru capitolul Evaluarea și Dezvoltarea Capacităților	73
Anexa nr. 3. Text standardizat pentru capitolul monitorizare și evaluare	75

SUMAR EXECUTIV

Ghidul pentru elaborarea Programelor de Dezvoltare Strategică (PDS) este un îndrumar metodologic pentru autoritățile administrației publice care urmează să elaboreze astfel de documente. Importanța PDS la nivelul fiecărei autorități reiese din necesitatea eficientizării activității acesteia, identificând obiectivele strategice și planificând instrumentele necesare de realizare a acestora, identificând necesarul de capacități și propunând o dezvoltare continuă a acestor capacități.

Ghidul este destinat funcționarilor publici implicați în elaborarea PDS, în special pentru direcțiile/sectiile de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor, care vor avea rolul de organizatori și coordonatori al procesului de elaborare, monitorizare și evaluare a acestui document.

Scopul Ghidului respectiv este de a răspunde la toate întrebările ce pot apărea în procesul de elaborare a PDS, explicând procedurile și recomandând conținutul optim al documentului și de a simplifica la maxim posibil eforturile autorităților în acest proces complex de planificare.

Acest ghid prezintă instrumente, metode și exemple, cât și conținutul preferabil al unor capitole standardizate, în conformitate cu structura PDS prezentată în Metodologia de elaborare a programelor de dezvoltare strategică ale autorităților administrației publice centrale (în continuare Metodologia). În special, ghidul include răspunsul la:

- **Ce** - informație despre conținutul specific al capitolului;
- **Cum** - informație despre modul de organizare a activității, de colactare, procesare a datelor și elaborare a textului pentru fiecare capitol, incluzând unele metode și tehnici analitice și de planificare;
- **Exemplu** - descrierea unei abordări posibile la elaborarea PDS pentru a asigura o mai bună înțelegere și aplicabilitate a Ghidului PDS. Toate exemplele se vor baza pe activitatea Ministerului Sănătății din Republica Moldova.

AAPC sînt încurajate să adopte o abordare mai inovativă față de elaborarea PDS. Acestea pot să introducă și alte capitole cu condiția că ele sînt utile pentru o planificare mai detaliată sau pentru implementare/monitorizare/evaluare.

Este de menționat că acest Ghid poate fi modificat în baza reacției de la programele de instruire și evenimente consultative, în special ce ține de unele metode, proceduri, instrumente etc.

ORGANIZAREA PROCESULUI DE ELABORARE A PDS

Organizarea procesului de elaborare a unui astfel de document comprehensiv de planificare strategică este un proces complex și ambițios care necesită implicarea tuturor funcționarilor publici interesați din autorități. Totodată, este important ca elaborarea PDS să fie organizată ca un proces realizat pe etape, beneficiind de timp suficient și de instruire relevante.

Una din condițiile de bază pentru elaborarea și implementarea cu succes a PDS este implicarea conducerii autorității, luând în considerație faptul că acest document va servi drept instrument de management.

Cel mai important principiu care urmează să fie utilizat pe parcursul elaborării Programului de Dezvoltare Strategică este principiul participării active și al transparenței. Aceste principii urmează să fie respectate atât în procesul de identificare a Cadrului de Politici (priorităților de politici pe termen mediu) a obiectivelor din PDS, de planificare a instrumentelor de realizare a obiectivelor respective, cât și în procesul de prioritizare, identificare a responsabilităților în implementare și a soluțiilor pentru suplinirea capacităților necesare.

Astfel, în cadrul fiecărei autorități se creează un Grup de planificare (prin decizia conducătorului autorității) care ulterior va fi responsabil de elaborarea în termen și calitativă a Programului de Dezvoltare Strategică.

Grupul de planificare urmează să fie constituit din:

- **Conducătorul autorității** (*ministrul/viceministrul/directorul/adjunctul directorului general responsabil de planificarea strategică în cadrul autorității*) – **șeful Grupului de planificare**
 - Responsabilități: de a lua decizii finale privind conținutul capitolelor din PDS, de a asigura participarea activă a tuturor membrilor grupului, cât și a tuturor funcționarilor publici interesați din autoritate în elaborarea PDS etc.;
- **șeful direcției/secției de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor (DAMEP)** sau, după caz, o poziție echivalentă* - **șef adjunct al Grupului de planificare**

* În cazul în care o asemenea subdiviziune nu există în cadrul autorității, sarcinile respective vor fi preluate de o altă subdiviziune interioară sau de un funcționar public numit în acest scop de către șeful autorității.

- Responsabilități: de a organiza și a pregăti ședințele, generalizare a materialelor, coordonare a întregului proces de elaborare a PDS, sintetizare și promovare a documentului și comunicare atât cu subdiviziunile interne ale autorității, cât și cu Direcția generală politici, planificare strategică și asistență externă din cadrul Cancelariei de Stat;

- ***Consultantul/specialistul principal din cadrul DAMEP - secretarul Grupului de planificare***
 - Responsabilități: de a elabora agendele, procesele verbale, de a asigura informarea la timp și continuă a membrilor grupului de planificare privind subiectele ce vor fi discutate și informația ce se solicită, etc.

- ***directorii direcțiilor generale sau, după caz, șefii de direcții și/sau de secții***
 - Responsabilități: de a elabora capitolele din PDS, de a discuta și a promova obiectivele, instrumentele de realizare și necesarul de capacități, care țin de competența acestora;

- ***reprezentanți ai proiectelor relevante de asistență tehnică***
 - Responsabilități: de a asigura asistența tehnică, în caz de necesitate, și de a oferi suport în identificarea necesităților de capacități, dezvoltarea acestora etc.;

- ***managerii-șefi de întreprinderi, instituții subordonate și organizații***
 - Responsabilități: de a participa la detalierea obiectivelor, și de a acorda suport la clarificarea sarcinilor care stau în fața autorității în subordinea căreia se afla și cele care țin de competența nemijlocită a întreprinderii/instituției subordonate.

La ședințele grupului de planificare se invită câte un reprezentant al Direcției generale politici, planificare strategică și asistență externă din cadrul Cancelariei de Stat – cu rol de coordonare metodologică, ghidare și consiliere în caz de necesitate și un reprezentant din Consiliul Național pentru Participare.

Rolul acestui grup de planificare va fi de a asigura înțelegerea tuturor funcționarilor publici din autoritate privind necesitatea și scopul elaborării PDS, planificarea în comun a obiectivelor ce stau în fața autorității pentru următorii 3 ani, de a asigura o activitate planificată, colegială și eficientă care va permite atingerea performanței dorite.

Totodată, în procesul de elaborare a PDS pot fi implicați și consultanții locali și internaționali din diverse proiecte de asistență tehnică, care acordă suport autorităților (spre exemplu la analiza SWOT sau la evaluarea capacităților și la elaborarea programului de dezvoltare a capacităților, etc.). Consultanții respectivi urmează să cunoască documentele metodologice privind elaborare PDS (Metodologia și Ghidul) și să beneficieze de instruire organizate fie de Cancelaria de Stat, fie de direcția de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor din autoritate.

Elaborarea Programului de Dezvoltare Strategică va fi divizat în 4 etape:

I Etapă: Elaborarea Misiunii, Profilului Autorității și Analiza SWOT;

II Etapă: Elaborarea Priorităților de politici pe termen mediu, a programelor și obiectivelor;

III Etapă: Desfășurarea Evaluării Capacităților și elaborarea recomandărilor pentru dezvoltarea capacităților;

IV Etapă: Definitivarea PDS și elaborarea Planului Anual de acțiuni al autorității.

Fiecare din etape va fi precedată de:

- o instruire tematică organizată pentru reprezentanții Direcțiilor de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor;
- câte o instruire pentru fiecare grup de planificare din autorități, specifică pentru etapa respectivă.

După efectuarea instruirii, autoritățile lucrează la elaborarea capitolelor din PDS. Toate problemele, întrebările, comentariile și eventualele propuneri de modificare a Metodologiei fie a Ghidului cu privire la elaborarea PDS se discută în cadrul unui atelier consultativ, organizat de Cancelaria de Stat. În cazul în care se ia decizia comună de a modifica Metodologia sau Ghidul PDS, modificările respective urmează să fie încorporate în capitolele elaborate de autorități.

La unele etape va fi necesară și consultarea cu Cancelaria de Stat și cu societatea civilă, în vederea asigurării unui proces participativ și transparent de elaborare a PDS. Astfel, spre exemplu, după stabilirea priorităților de politici pe termen mediu, a programelor și a obiectivelor, sau după finalizarea proiectului PDS se vor organiza consultări publice cu alte autorități publice interesate, ONGurile din domeniu, mediul de afaceri, etc.

Consultările publice urmează să fie organizate în conformitate cu prevederile Hotărîrii Guvernului nr.96 din 16.02.2010 cu privire la acțiunile de implementare a Legii nr.239-XVI din 13 noiembrie 2008 privind transparența în procesul decizional (plasare pe paginile web, transmiterea pe poșta electronică a proiectului părților interesate, și, în caz de necesitate organizarea dezbaterilor publice, audierilor publice etc.).

INTRODUCERE

Capitolul ”Introducere” urmează să conțină informație generală despre scopul și rolul Programului de Dezvoltare Strategică în sistemul de planificare strategică al autorităților și acesta în mare parte trebuie să fie unul standardizat.

Astfel, introducerea trebuie să conțină informație cu referire la:

- ce este un Program de Dezvoltare Strategică;
- scopul PDS;
- obiectivele PDS;
- locul și rolul PDS în sistemul complex al documentelor de planificare strategică;
- conținutul PDS.

Informația standardizată care urmează a fi inclusă în partea introductivă a Programului de Dezvoltare Strategică a autorității se anexează (Anexa 1).

MISIUNEA AUTORITĂȚII

Misiunea (mandatul) autorității este o prezentare scurtă a scopului, rolurilor, competențelor și responsabilităților principale. Sursele de informare sînt legile și alte acte normative, precum și documentele de politici și cele strategice. Misiunea trebuie să răspundă la întrebarea „Ce facem noi?”, „Pentru cine activăm noi (cine este beneficiarul nostru)?”, „Cum contribuim la activitatea generală a Guvernului?” și „Cum diferă rolul nostru de cel al autorităților?”

- Declarația de misiune a autorității

Primul pas este formularea misiunii sub formă de declarație. Ea trebuie să fie concisă și cuprinsă într-un singur paragraf. Stilul în care declarația a fost formulată trebuie să fie înțeles de persoane care nu sînt specialiști în domeniu, iar formularea trebuie să fie clară, inspirată și să atragă atenția.

Declarația de misiune nu este un fel de obiectiv, ci o descriere a activității autorității și locul pe care acesta îl ocupă în cadrul guvernului/ sistemului administrativ. Această declarație nu se modifică (cel puțin fără a modifica cadrul legal) și trebuie să fie valabilă pentru o perioadă mai lungă de timp.

Un exemplu de o misiune formulată corect, ar fi misiunea Ministerul Sănătății:

”Misiunea Ministerului Sănătății este menținerea și îmbunătățirea continuă a stării de sănătate a populației prin asigurarea accesului echitabil al populației la servicii de sănătate de calitate și cost-eficiente, prin sporirea continuă a protecției financiare a cetățenilor împotriva riscului de îmbolnăvire și prin susținerea intervențiilor de promovare a unui mod de viață sănătos.”

Misiunea urmează să fie formulată clar, pe înțelesul publicului larg, fără utilizarea termenologiei specifice domeniului.

PROFILUL AUTORITĂȚII

Organigrama

Organigrama trebuie elaborată sub formă grafică, astfel încât să arate clar modul în care este organizată autoritatea. Ea trebuie să arate:

- Toate subdiviziunile principale într-un cadru ierarhic
- Legătura cu organizațiile subordonate.

Dacă autoritatea are o structură complexă, se poate face câte o organigramă separată pentru unitățile fiecărei subdiviziuni. Dacă numărul organizațiilor subordonate este mare, poate fi elaborată o organigramă în care autoritatea poate fi prezentată doar într-o singură celulă (în loc să se includă toate subdiviziunile).

Trebuie incluse denumirile depline ale subdiviziunilor, unităților acestora și organizațiilor subordonate. Ca alternativă, în loc de denumirea deplină, poate fi utilizată abrevierea acesteia, dar în acest caz trebuie să existe o pagină separată cu lista abrevierilor și denumirile depline.

Doar un singur tip de linie va fi utilizată pentru a indica relațiile ierarhice între diferite celule - linia neîntreruptă. În cazul utilizării unui tip adițional de linie (de exemplu linia punctată) se va face o explicație într-o notă de subsol sau în altă parte.

Buget

Partea ce ține de buget trebuie să includă date ce țin de aspectele financiare ale autorității. Pentru fiecare subdiviziune se va utiliza următorul tabel:

Anul	Bugetul total	% - salarii	% - cheltuieli de menținere și operaționale	% - transferuri către alte organizații**
2011				
2010				
2009				

** Coloniță obligatorie doar pentru autoritățile publice care fac transferuri către alte organizații

2008				
------	--	--	--	--

Transferurile către alte organizații includ toate resursele financiare neutilizate direct de către autoritate, cu excepția procurărilor. Alte organizații includ: instituțiile subordonate, autoritățile publice locale, organizațiile societății civile și cele din mediul de afaceri, precum și transferurile eventuale către diverse fonduri.

Portofoliul subdiviziunilor

Portofoliul subdiviziunii reprezintă declarația de misiune pentru întreaga autoritate dezagregată pe subdiviziuni. Astfel, Portofoliul trebuie să ofere informație cu privire la rolurile, funcțiile, responsabilitățile și competențele subdiviziunilor și să răspundă la întrebarea “Care este rolul subdiviziunii în declarația de misiune a autorității?”

Portofoliul ia în considerație declarația generală a misiunii, funcțiile individuale realizate în cadrul subdiviziunii. Portofoliul trebuie de asemenea să includă principalele produse sau servicii ale subdiviziunii. Produsele nu trebuie descrise în detaliu, dar pe categorii. Posibile categorii ar putea fi propunerile de politici, proiecte de documente normative, rapoarte analitice, rapoarte de monitorizare, aspecte de gestionare internă (financiare, de personal, comunicare), serviciile publice (acordate cetățenilor sau mediului de afaceri), consolidarea relațiilor de parteneriat, elaborarea și pregătirea proiectelor, implementarea proiectelor, instruire și dezvoltare, proiecte investiționale etc. Pentru fiecare portofoliu departamental se vor selecta cel mult 5 categorii principale.

Portofoliile trebuie prezentate în următorul tabel:

Denumirea deplină a subdiviziunii/ Instituției din subordine	Numărul de angajați	Rolul, misiunea Subdiviziunii/ instituției din subordine	Principalele produse

Este de menționat că în aceeași tabelă urmează a fi inclusă și informația despre instituțiile din subordinea autorității.

În cazul în care instituțiile din subordine sînt similare (spre exemplu Instituțiile de învățămînt din subordinea Ministerului Educației etc.), acestea urmează a fi grupate și informația prezentată pentru întregul grup de instituții.

Informație cu privire la personal

Partea ce ține de personal trebuie să conțină datele principale cu privire la personal. Pentru prezentarea pe scurt a capacităților ce țin de resurse umane vor fi utilizate următoarele cinci tabele:

<i>Tabel de personal 1</i>				
Vârsta	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
< 25				
25-40				
41-56f/61b				
> 57f/62b				

<i>Tabel de personal 2</i>				
Vechimea în muncă	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
1- 5				
6-15				
> 15				

<i>Tabel de personal 3</i>				
Vechimea în serviciul public	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
< 1				
1- 3				
4-15				
> 15				

<i>Tabel de personal 4</i>				
Gen	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
Feminin				
Masculin				

<i>Tabel de personal 5</i>				
Anul	Personal de	Personal de	Personal	Total

	conducere	execuție	tehnic	
2011				
2010				
2009				
2008				

În textul Programului de Dezvoltare Strategică se reflectă doar informația generalizată privind personalul, pe când tabelele se anexează la PDS.

Analiza SWOT

Scopul analizei SWOT în PDS este de a însoți profilul autorității prezentînd pe scurt, dar explicit situația actuală a autorității.

Analiza SWOT pentru PDS este relativ simplă și nu ia mult timp. Un beneficiu adițional al analizei SWOT este abordarea participativă care stă la baza acesteia - de regulă analiza SWOT se face în cadrul unui atelier scurt, la nivel intern, cu participarea reprezentanților din toate subdiviziunile interne, ceea ce facilitează discuțiile, exprimarea opiniilor și stimulează sinceritatea.

Prima parte a cuvîntului SWOT, și anume *SW*, se referă la identificarea punctelor forte și slabe interne ale organizației, care au impact asupra performanței autorității.

- “S” (*engl. strenghts*) reprezintă punctele forte ale autorității și sînt acele aspecte organizaționale interne care nu au nevoie de îmbunătățire ulterioară și care trebuie văzute drept temelie pentru ameliorarea (sau cel puțin menținerea) performanței.
- “W” (*engl. weaknesses*) reprezintă punctele slabe ale autorității și sînt acele aspecte organizaționale interne care ar putea fi îmbunătățite pentru sporirea performanței.

Printre aspectele organizaționale interne se numără:

- Aspectele ce țin de **resursele umane** /personal: abilități, competențe, experiență, evaluarea performanțelor, programe de instruire, sisteme de dezvoltare a carierei etc.
- Aspectele **structură și management**: structura organizațională și structurarea pe unități interne, canalele de comunicare, mecanismele de coordonare internă, sistemele de gestionare, aspectele ce țin de planificare și raportare, răspundere, transparență și procesul decizional etc.
- **Capacitatea tehnologică** (sau lipsa acesteia)
- Mecanisme de **prestare a serviciilor** – inclusiv standardele de calitate și orientarea spre client
- Elaborarea, coordonarea, implementarea și evaluarea **politicilor**
- Aspectele **financiare**: eficiența și economiile posibile la utilizarea bugetului, problemele de contabilitate și monitorizare a cheltuielilor (nu e vorba de finanțarea în sine, pentru că aceasta reprezintă un factor extern)

A doua parte a cuvîntului SWOT, și anume *OT*, se referă la identificarea factorilor externi care influențează performanța globală a autorității. Deși autoritatea nu-i poate controla direct, aceștia joacă un rol crucial, contribuind sau la ameliorarea, sau la reducerea performanței autorității.

- “O” (*engl. opportunities*) reprezintă oportunitățile de care autoritatea nu profită deloc sau de care ar putea profita într-o măsură mai mare pentru a-și spori performanța.
- “T” (*engl. threats*) reprezintă amenințările care împiedică performanța autorității sau cel puțin împiedică autoritatea să-și îmbunătățească performanța.

Printre factorii externi se numără:

- **Cadrul legislativ:** oportunități de introducere a unor noi regulamente, oportunități de modificare a regulamentelor existente, sau amenințările ce țin de acestea.
- Oportunități și amenințări **socio-economice și demografice**
- **Parteneriate și colaborare externă** – cu alte autorități, cu organele subordonate și alte organe publice, organizații internaționale, publicul larg, mediul de afaceri, organizațiile societății civile și asociațiile profesionale, autoritățile locale etc.
- **Sistemul administrației publice** – oportunități ce rezultă din modificarea actuală sau posibilă în viitor a sistemului și amenințările eventuale cu privire la careva aspecte ale sistemului actual
- **Coordonare inter-sectorială** (cu alte autorități) care creează oportunități sau la moment creează amenințări
- **Finanțare:** oportunități de majorare a finanțării pentru anumite politici, proiecte sau programe din noi surse de venituri sau proiecte ale donatorilor.
- **Comunicarea externă**, inclusiv utilizarea paginii și platformelor web
- Includerea partenerilor externi în procesul de elaborare a politicilor și planificare strategică – oportunități și amenințări

Atunci când sînt combinați, factorii /aspectele interne și externe arată în ce măsură autoritatea poate să-și îmbunătățească, împiedice sau mențină performanța sa. Dacă este nevoie, aspectele/factorii pot fi prioritizați în funcție de influența lor și acei ce nu au impact relevant asupra performanței globale ar putea fi excluși din analiză.

Sînt 2 aspecte importante în ceea ce privește analiza SWOT:

- Analiza SWOT ține de identificare, și nu neapărat de analiza în profunzime a punctelor forte, slabe, oportunităților și amenințărilor. Desigur că fiecare aspect trebuie prezentat în mod clar, dar accentul se pune (cel puțin în cazul PDS) nu pe o analiză comprehensivă și riguroasă. Cel mai important este identificarea celor mai

importante elemente (acele ce au cel mai mare impact asupra performanței autorității) și aducerea lor la cunoștința subdiviziunilor interne ale autorității pentru a crește performanța sau cel puțin pentru a preveni o scădere de performanță.

- Toți acești factori trebuie prioritizați după un singur criteriu, și anume în funcție de ce este cel mai critic pentru performanța autorității în perioada inclusă în PDS. Așadar, acei factori care se referă la o perioadă mai lungă (5 sau mai mulți ani) sau sînt relevanți doar pentru o perioadă foarte scurtă (de exemplu 2 săptămîni sau luni) nu trebuie prioritizați. Mai mult decît atît, nu toate aspectele /factorii organizaționali trebuie puși în listă; unii dintre ei ar putea necesita să fie grupați în alte categorii sau pur și simplu excluși.

O analiză SWOT ar putea să arate în felul următor:

<i>Puncte forte (S)</i>	<i>Puncte slabe (W)</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
<i>Oportunități (O)</i>	<i>Amenințări (T)</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

EFFECTUAREA ANALIZEI SWOT

În efectuarea analizei SWOT implicarea tuturor factorilor interesați este crucială. Una din modalități ar fi organizarea unui atelier la nivelul autorității, cu participarea șefilor subdiviziunilor.

La acest atelier trebuie să participe reprezentanții tuturor subdiviziunilor (1-3 persoane pe subdiviziune). În funcție de dimensiunile autorității și numărul subdiviziunilor acesteia, numărul total de participanți trebuie să fie în jur de 10-30 de persoane.

Invitația la atelier trebuie trimisă cu 5-7 zile înainte de ziua desfășurării acestuia, cu menționarea scopului și explicarea metodologiei (preferabil întreaga parte a Ghidului care descrie analiza SWOT), pentru ca reprezentanții subdiviziunilor să vină pregătiți la atelier.

Atelierul urmează să dureze 2-3 ore. În cadrul atelierului trebuie să fie un facilitator și o persoană care să ia notițe, ambii desemnați în acest scop, cărora să li se aducă la cunoștință metodologia SWOT în prealabil.

Participanții pot fi grupați în patru echipe - S, W, O și T (sau participanții care au anumite preferințe pot să-și aleagă singuri grupul). Grupurile trebuie să aibă același număr de participanți, iar reprezentanții aceleiași subdiviziuni nu trebuie să fie în același grup.

La sfârșitul activității se discută toate cele 4 componente ale analizei SWOT și se ajunge la un consens privind formularea finală.

Versiunea integrată a analizei SWOT se prezintă Grupului de planificare pentru aprobare.

PRIORITĂȚILE DE POLITICI PE TERMEN MEDIU

Logica metodologică a PDS se bazează pe accentul primar asupra Obiectivelor PDS. Aceste obiective însă derivă dintr-un cadru de politici mai amplu – care oferă ”frontierele” în limitele cărora Obiectivele din PDS pot fi formulate. Cadrul de politici include toate prioritățile de politici naționale relevante pentru autoritate pe termen mediu (Prioritățile de politici pe termen mediu) care sînt stabilite în documentele de politici strategice la nivel național (de ex. Programul de activitate a Guvernului, Strategia Națională de Dezvoltare etc.). Unele priorități de politică, considerate vitale pentru activitatea unei autorități, pot fi identificate și în alte documente, așa cum sînt acordurile internaționale, documentele UE etc., chiar dacă sînt de negăsit în același timp în documentele naționale.

Este important de menționat că autoritățile trebuie să selecteze doar acele priorități de politici pe termen mediu care sînt relevante pentru ei și, în caz de necesitate, să le specifice (vezi mai jos).

Mai mult decît atît, Cadrul de politici include Programele, care de regulă includ toate activitățile principale într-un anumit sector de politici. Programele, de regulă, se referă la un anumit sector, impunînd necesitatea selectării de către autoritate a acelor secțiuni care sînt relevante acesteia, de ex. care este contribuția nemijlocită a autorității la atingerea scopului general al programului sectorial. În cazul în care Programele sînt complexe, ele pot fi divizate în Sub-programe. La capitolul Programe reflectăm în primul rînd Scopul acestuia. Scopul este un obiectiv general care ține de întregul sector, și așadar poate fi destul de general sau nu suficient de specific.

Descrierea programelor și subprogramelor în PDS va fi una mai generală, menționînd doar scopul, partenerii implicați și rolul autorității în realizarea programului (lider sau adițional).

În același timp, atunci cînd vorbim despre includerea priorităților de politici pe termen mediu în PDSul unei autorități, ne referim doar la procesul de identificare și, eventual, de specificarea priorităților naționale existente și relevante pentru autoritate. Totuși, există cîteva chestiuni care urmează a fi luate în considerație.

În primul rînd, ar putea exista prea multe Priorități de politici pe termen mediu care țin de autoritate - și multe din ele să indice aceeași prioritate, dar formulată diferit și să fie parte a diferitor documente. În al doilea rînd, s-ar putea întîmpla ca Prioritățile de politici pe termen mediu să fie denumite în alt mod în diferite documente. Principalele criterii pentru identificarea lor ar fi următoarele:

- Ele sînt definite general (de obicei cel mai general obiectiv posibil);
- Ele sînt relevante pentru nivelul național/de stat/guvernamental (nu sectorial – așa cum sînt Scopurile programelor sau la nivelul unei singure autorități – așa cum sînt Obiectivele PDS);
- Ele se referă la o perioadă de cel puțin 3-5 ani (nu se restricționează doar la perioada PDS, așa cum este în cazul Scopului programului)

Pașii metodologici recomandabili în stabilirea Priorităților de politici pe termen mediu sînt următoarele:

1. Identificarea Priorităților de politici pe termen mediu în toate documentele, chiar dacă sînt denumite diferit.
2. Compilarea acestora într-o listă și consolidarea ei prin excluderea suprapunerilor, și gruparea priorităților similare din diverse documente.
3. Comasarea priorităților similare și specificarea acestora – prin indicarea aspectului specific care se referă la autoritate, reieșind din misiunea acestuia.
4. Verificarea dacă formularea Priorităților de politici pe termen mediu este suficient de clară și are sens.

Atunci cînd comasați, specificați și reformulați prioritățile, faceți-o cu precauție – formularea finală în nici un caz nu trebuie să schimbe esența, sensul sau scopul formulării originale. Dacă stați la dubii, verificați explicația priorității de politici originale (formulate în documentele naționale) și vedeți dacă aceasta este în concordanță cu formularea finală.

Prioritățile de politici pe termen mediu pot fi găsite în următoarele documente:

1. Strategia Națională de Dezvoltare
2. Programul de Activitate al Guvernului
3. Relansăm Moldova – Prioritățile de dezvoltare pe termen mediu
4. Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului
5. Acordul de Asociere/Memorandumuri/Tratate internaționale la care Republica Moldova este parte, etc.

Rezultatele vor fi prezentate în forma următorului tabel

Prioritatea de politici pe termen mediu	Sursa

La compartimentul ”Sursa” se va indica documentul în care a fost găsită Prioritatea de politici pe termen mediu sau în care se face cel puțin o referire la aceasta. Totodată, în acest compartiment trebuie să se indice și formularea originală a priorității, în cazul în care prioritatea de politici pe termen mediu pentru autoritate a fost specificată sau reformulată.

De exemplu, pentru Ministerul Sănătății:

Prioritatea de politici pe termen mediu	Sursa
Reformarea sistemului de ocrotire a sănătății în vederea asigurării serviciilor de sănătate publică, medicale și farmaceutice de calitate	1. Programul de activitate al Guvernului RM (servicii publice de calitate)
Reducerea mortalității infantile și combaterea HIV/SIDA	2. Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului

Notă pentru instituțiile subordonate:

Instituția subordonată urmează să includă Prioritățile de Politici pe Termen Mediu cu aceeași formulare ca și în PDS al autorității în subordinea căreia aceasta se află. Totodată, ea urmează să includă doar prioritățile care sînt relevante pentru misiunea instituției.

PROGRAMELE

Ca și în cazul Priorităților de politici pe termen mediu, Programele deja există la momentul elaborării PDS – tot ce putem face e să le reformulăm puțin (deși în unele cazuri este vorba de crearea unor Programe noi – vezi mai jos).

Principala dificultate în procesul dat ține de identificarea nu doar a Programului /Programelor pentru care autoritatea acționează în calitate de “lider”, dar și pe acela la realizarea căruia contribuția autorității urmează să fie considerabilă. Cu alte cuvinte, PDS trebuie să includă toate Programele în realizarea cărora autoritatea este implicată fie în calitate de lider, fie în calitate de partener.

Programul se definește ca un domeniu de politici la nivel sectorial. El diferă de Prioritățile de Politici pe Termen Mediu prin faptul că programul se referă doar la un singur sector sau sub-sector. El diferă de Obiectivele PDS, prin faptul că realizarea Programelor poate fi efectuată doar prin implicarea mai multor autorități/instituții. Cel mai important e că programul trebuie definit ca un domeniu – nu ca un obiectiv.

Obiectivul (strategic) al unui (sub)Program este denumit Scopul (sub)Programului - și urmează a fi formulat ca un obiectiv, chiar dacă este deseori general și mai puțin concret decât un Obiectiv PDS. Scopul trebuie să se refere strict la perioada PDS, cu alte cuvinte se așteaptă ca scopul să fie realizat până la finele perioadei de implementare a PDS. Un singur scop se referă la activitatea mai multor autorități.

Una din particularitățile priorităților de politici pe termen mediu este faptul că acesta poate fi realizat doar în cadrul unor relații de parteneriat, care de regulă sînt cunoscute drept „rezultate”, ceea ce înseamnă că există autorități, instituții și organizații care conlucrează în vederea realizării unor obiective și priorități pe termen mediu comune. Fiecare din aceste entități are rolul de a atinge obiective la nivel practic („produse”), realizarea cărora trebuie să ducă la atingerea „rezultatului”. Așadar, deși cineva trebuie să-și asume rolul de lider în coordonarea întregului proces și asigurarea calității acestuia, responsabili pentru „rezultatul” final vor fi toate entitățile implicate în realizarea acestuia. În mod similar, toți partenerii vor fi responsabili pentru eșecul de a realiza acest „rezultat”.

În contextul PDS ”efectul/rezultatul final” este Scopul Programului - și ”produsele” sînt Obiectivele PDS. Cu alte cuvinte fiecare autoritate este pe deplin responsabilă de realizarea Obiectivelor sale din PDS, dar nu poartă răspundere deplină pentru realizarea Scopului Programului. Astfel, înaintea formulării Obiectivelor PDS (și relației acestora

cu scopul programului) trebuie să fie foarte clar care este rolul altor parteneri și cum se corelează obiectivele diferitor parteneri.

Programele pot fi găsite în documentele sectoriale, fiind denumite diferit, dar totodată pot fi identificate în Programul de Activitate al Guvernului sub denumirea de Obiective de guvernare.

Majoritatea Programelor sînt deja incluse în Planurile strategice de cheltuieli sectoriale din Cadrul de Buget pe Termen Mediu, care la rîndul lor sînt în concordanță cu Strategia Națională de Dezvoltare și alte documente asociate. Așadar, în majoritatea cazurilor, eforturile se vor rezuma la copierea denumirii Programelor din Planurile strategice de cheltuieli sectoriale – cu o posibilă reformulare/specificare. Cu toate acestea, ar putea exista și Programe care, chiar dacă lipsesc în Planurile strategice de cheltuieli sectoriale, trebuiesc incluse în PDS. Aceasta include Programele sau oricare alte obiective sectoriale care sînt incluse în orice document sectorial oficial (strategie, program, concept, etc.) În cele din urmă, autoritatea poate formula programe noi dacă careva activități pe care aceasta le planifică să le realizeze nu sînt acoperite de documentele de politici existente. Totodată, dacă este vorba de un program nou – autoritatea care îl elaborează urmează să aducă la cunoștința tuturor partenerilor scopul programului și obiectivele acestuia în vederea primirii acceptului/aprobării din partea lor – după care toți partenerii va trebui să includă acel program (cu scopul programului menționat exact în modul în care a fost formulat inițial) în PDS sale.

Iată care ar fi următorii pași în stabilirea Programelor:

1. Identificarea Programului în realizarea căruia autoritatea este “lider”, a Scopurilor și Sub-programelor acestuia (dacă există)
2. Identificarea Programelor și sub-programelor care prevăd implicarea autorității în calitate de partener.
3. Specificarea/reformularea scopului Programului, în caz de necesitate – dar numai cu acordul tuturor partenerilor (în cazul autorității-lider) sau cu autoritatea-lider (în cazul autorității-partener)

Scopurile Programelor pot fi specificate /reformulate atunci cînd nu sînt clare, suficient de specifice, sau în cazul în care sînt două sau mai multe scopuri de programe în diverse documente care se referă la același Scop. Totodată, în procesul specificării/reformulării Scopului Programului esența formulării originale nu trebuie să fie afectată.

Odată formulate, toate PDS ale tuturor partenerilor incluși într-un program particular trebuie să aibă formulare identică (a denumirii programului și a scopului acestuia).

4. Verificarea dacă există careva programe adiționale care urmează a fi create și în așa caz – elaborarea lor.

La această etapă este crucial ca autoritatea care a elaborat un program nou să informeze toți partenerii care se planifică să fie implicate – ei la fel vor trebui să includă programul respectiv în PDS lor - și să se asigure de acceptul acestuia.

5. Verificarea dacă Scopurile programelor sîntrealistice pentru perioada de 3 ani, cu alte cuvinte dacă acestea vor putea fi realizate pînă la finele perioadei de implemebntare a PDS.

Acest ultim pas ar trebui să ne ajute să evităm Scopuri care de fapt se referă la o perioadă mai lungă de implementare sau doar reprezintă proces continuu. În cazul scopurilor pe termen lung – ele ar putea fi reformulate pentru a arăta în ce măsură se așteaptă ca acest scop să fie realizat în perioada de 3 ani (de ex. Prima fază, inițierea, crearea cadrului normativ etc.)

Este important de menționat că în unele cazuri Scopurile programului nu sunt doar formulate, dar și explicate în detaliu: fie Scopul programului este urmat de o explicație lungă, sau însuși Scopul este formulat în cîteva propoziții. În cazul PDS, va fi utilizată doar partea principală a Scopului, și nu explicația acestuia. Mai mult decît atît, deși deseori în Programe se includ indicatori (și chiar activități), aceștia nu vor fi incluși în PDS pentru că monitorizarea și evaluarea PDS se va baza doar pe Obiectivele din PDS.

Relațiile de parteneriat

Parteneriatele pot fi diferite: între autorități, între autorități și alte instituții și organizații publice, între autorități și alte organizații neguvernamentale, între instituțiile și organizațiile internaționale și locale etc.

Parteneriatele pot fi formale sau neformale, dar întotdeauna trebuie să fie explicite, ceea ce înseamnă că toți partenerii trebuie să cunoască (și să accepte) scopul parteneriatului, precum și rolurile și responsabilitățile proprii în cadrul acestuia. Nu este necesar ca vreun acord de parteneriat să stea la baza unei relații de parteneriat.

Parteneriatele nu trebuie doar să existe; ele trebuie să fie stabile și eficiente, și să se bazeze pe următoarele:

- Delimitare clară a rolurilor și responsabilităților

- Înțelegere comună a “rezultatului” general și a scopului stabilirii relațiilor de parteneriat.
- Existența unui mecanism de coordonare, monitorizare și evaluare a parteneriatului
- Fiecare partener urmează să realizeze obiectivele care se așteaptă de la el (ceea ce impune necesitatea ca fiecare partner să aibă capacitate suficientă pentru aceasta).

În PDS vor fi incluse doar parteneriatele vitale pentru realizarea scopurilor (sub)programului. Unii parteneri pot să nu existe la momentul elaborării PDS (să nu existe un parteneriat durabil, stabil și eficient, precum este menționat mai sus), dar ei totuși trebuie incluși (și “crearea parteneriatelor” poate fi inclus ca obiectiv PDS pentru un program specific).

Un donator la fel poate fi inclus ca partener dacă el finanțează un program anumit sau dacă se așteaptă ca acesta să o facă în viitor. Totodată, donatorul poate fi inclus doar în cazul în care a fost agreat deja un acord formal privind finanțarea.

Nu se va face nici o prioritizare a partenerilor, care pot fi incluși în tabel fie în ordine alfabetică, fie în funcție de Scopurile programului, fie în grupuri de entități (de exemplu autorități, instituții subordonate etc.)

După identificarea tuturor programelor, scopurilor acestora și a tuturor partenerilor, urmează să fie pregătit tabelul final al Programelor (și distribuit altor parteneri).

Următorul tabel va fi utilizat pentru reflectarea programelor la implementarea cărora participă autoritatea:

Denumirea Programului	Denumirea Sub-programului /Sub-programelor	Scopul /scopurile programului/ subprogramului	Rolul autorității	Partenerii principali

Programele se prezintă în funcție de relevanța lor pentru autoritate în ordine descrescătoare, și anume în funcție de gradul de implicare a autorității.

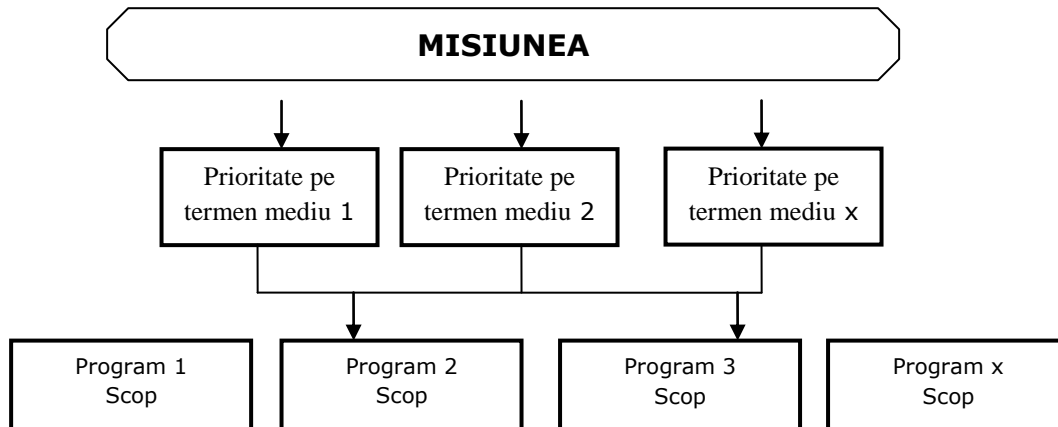
În cazul în care anumite Programe nu au Sub-programe, compartimentul respectiv poate fi exclus.

În compartimentul Rolul autorității, în cazul (sub)Programului în realizarea căruia autoritatea este “lider” se va menționa “rol de lider”, iar în celelalte cazuri, ”partener”.

Mai jos de tabel urmează să fie incluse 2-3 alineate despre fiecare (sub)Program în care autoritatea are rol de lider:

- a) Care este sursa Programului - în ce document sau documente este prezent? Dacă este un program nou elaborat – menționați.
- b) Pe scurt indicați problemele de bază pe care programul urmează să le soluționeze
- c) Indicați dacă programul este finanțat sau nu. Dacă da - indicați și sursa finanțării.

Pentru o prezentare mai clară a cadrului de politici, autoritatea poate introduce adițional la tabelele menționate mai sus și prezentarea grafică a Priorităților de politici pe termen mediu și Scopurilor concrete de program în următoarea schemă:



Este important de menționat că nu trebuie să existe o legătură directă dintre o Prioritate de Politici pe Termen Mediu anumită și un anumit Program, Scop de program.

Notă pentru instituțiile subordonate:

- O instituție subordonată trebuie la fel să includă tabelul cu programele în PDS lor, dar formulările trebuie să fie identice cu cele din PDS autorității cărora se

subordonează acestea. Totodată, ea trebuie să includă doar acele Programe care sunt relevante pentru misiunea instituției.

OBIECTIVELE

Partea cea mai importantă în PDS ține de Obiectivele stabilite în acesta. Ele reprezintă de fapt elementul central și scopul pentru care este elaborat PDS și descriu ceea ce autoritatea urmează să realizeze în cadrul unui anumit program sectorial. În acest sens, întreaga implementare a PDS ține de realizarea Obiectivelor PDS, care servesc drept bază pentru Planurile anuale, cât și pentru monitorizare și evaluare. Obiectivele PDS trebuie să fie atât strategice, cât și SMART și în totalitate trebuie să acopere întreaga activitatea a autorității în perioada cuprinsă de PDS (nu trebuie să existe obiective ale autorității care nu au fost incluse în PDS).

A. Relația cu (sub)programe și Scopurile de (sub)program

Atingerea Obiectivelor PDS reprezintă contribuția directă a autorității la realizarea (sub)programelor și a scopurilor acestora. Așadar, Obiectivele PDS trebuie să derive direct dintr-un (sub)Program anumit și Scopul acestuia. La același (sub)Program și același Obiectiv PDS poate să se refere la unul sau mai multe (sub)Programe. În aceste cazuri legătura respectivă trebuie să fie explicată clar.

Nu poate exista un Scop de (sub)Program în realizarea căruia autoritatea este implicată, fără ca să existe cel puțin un Obiectiv relevant inclus PDS – și nu poate să existe un Obiectiv PDS care să nu fie corelat cu cel puțin un scop de program. O atenție deosebită trebuie acordată verificării permanente dacă Scopurile (sub)Programelor și obiectivele PDS corespund unul cu altul și că legătura între ele este clară. Astfel, când toate Obiectivele PDS sunt stabilite și dacă identificați o lacună în corespunderea cu unele Scopuri de (sub)Programe, urmează să fie făcute modificări adiționale.

Obiectivele PDS sunt un fel de “ produse ” – rezultate concrete sau produsele activității autorității asupra căreia aceasta are control și responsabilitate deplină. Atingerea tuturor Obiectivelor PDS care se referă la un anumit scop de (sub)program ar trebui să fie suficient pentru realizarea acestuia. Totodată, sunt și alte autorități, instituții și organizații de la care se așteaptă contribuție la realizarea aceluiași scop de (sub)program (chiar dacă autoritatea care pregătește PDS are rol de lider). Astfel, doar prin atingerea tuturor Obiectivelor PDS (sau a celor asociate) ale tuturor autorităților, instituțiilor și organizațiilor implicate realizăm Scopul de (sub)program respectiv. Obiectivele PDS formulate de către autoritate nu trebuie considerate finale pînă nu sînt coordonate cu (și aprobate neformal de) partenerii relevanți.

B. Procesul de stabilire a Obiectivelor PDS

Acest aspect al procesului general de elaborare a PDS va lua timp și eforturi considerabile, ceea ce este logic dată fiind importanța Obiectivelor PDS în cadrul documentului PDS. Pe lângă activitatea în cadrul autorității, aici va fi nevoie și de consultări cu partenerii, precum și consultări publice.

Procesul dat are câteva etape, care se intersectează cu două etape ale procesului general de elaborare a PDS.

1) Formularea inițială a Obiectivelor PDS

Formularea inițială a Obiectivelor PDS trebuie să parcurgă câteva etape:

- Identificarea contribuției concrete a autorității pentru atingerea scopului (sub)programului
- Gruparea tuturor contribuțiilor similare
- Formularea obiectivelor PDS pentru fiecare grup de contribuții
- Prioritizarea Obiectivelor PDS
- Asigurarea că formularea Obiectivelor PDS este SMART

Un obiectiv definește și descrie o situație anume care urmează să se întâmple sau să se manifeste în viitor. Această situație trebuie localizată în timp, adică să se identifice momentul când obiectivul va fi atins, iar efectul acestuia se va materializa. Cu toate acestea, noi trebuie să fim conștienți că situația care urmează să se întâmple în viitor, nu se întâmplă pur și simplu, ci reprezintă un proces de durată. Așadar, atingerea unui obiectiv nu este un act, ci un proces treptat.

La formularea Obiectivelor PDS cuvintele utilizate trebuie să fie clare și inteligibile nu doar pentru autoritate, dar și pentru toți cei pentru care Obiectivele PDS sînt relevante. Majoritatea Obiectivelor PDS se bazează pe o activitate inter-disciplinară și trebuie să fie formulate în așa mod încît, de exemplu, atît juriștii, cît și inginerii, sau atît politicienii, cît și oamenii de rînd să le înțeleagă în același fel.

Numărul obiectivelor este întotdeauna mai mare decît putem noi să realizăm. Această abordare de fapt este contrară scopului planificării strategice, care este prioritizarea. Așadar, trebuie să prioritizăm Obiectivele PDS, iar prioritățile sînt acele Obiective PDS asupra cărora dorim să ne concentrăm eforturile și resursele. Acest lucru implică și identificarea acelor activități care, deși pot fi importante, nu sînt cele mai importante, deci nu sînt priorități. Pentru a prioritiza avem nevoie de criterii, pe care autoritatea le va stabili din timp. Criteriile generale de prioritizare a Obiectivelor PDS includ gradul de

relevanță pentru realizarea cadrului de politici (priorităților pe termen mediu și a scopurilor programelor) și gradul de relevanță pentru perioada de timp acoperită de PDS.

Toate Obiectivele PDS trebuie să fie SMART, și anume:

- S: specifice (concrete)
- M: măsurabile (în baza indicatorilor stabiliți)
- A (engl. *achievable*): realizabile (realiste)
- R: relevante (pentru PDS și autoritate)
- T: (engl. *trackable*) posibil de monitorizat (implementarea poate fi monitorizată)

Obiectivele PDS trebuie să fie strategice, adică pentru câțiva ani, și să necesite efort considerabil. Așadar, pentru a avea un Obiectiv PDS calitativ trebuie de găsit echilibrul între “prea ușor” /”pe termen scurt” și “prea ambițios” /”pe termen lung”. Unele obiective nu trebuie considerate Obiective PDS pentru că pot fi atinse în termen scurt și cu efort relativ mic. Ar fi mai potrivit de numit aceste obiective drept “sub-obiective”, și anume ceva ce ar deveni un Rezultat anual în unul din Planurile anuale viitoare. Obiectivul de acest tip trebuie fie exclus, fie integrat cu un altul astfel încât să formeze un Obiectiv PDS.

Pe de altă parte, Obiectivele PDS trebuie să fie realizabile în perioada cuprinsă în PDS. Atingerea acestora nu trebuie prevăzută după finalizarea perioadei PDS, adică ele nu pot fi obiective pe termen lung, pentru că toate Obiectivele PDS trebuie atinse înainte de finalizarea perioadei PDS. Este simplu, Obiectivele PDS trebuie să fie realiste, atât din punctul de vedere al perioadei de realizare, cât și a resurselor disponibile. Obiectivele prea ambițioase trebuie dezagregate în obiective realizabile pe termen mediu, care ar putea fi incluse eventual într-un Obiectiv PDS existent deja sau ar putea fi utilizate pentru a formula unul nou.

Progresul în atingerea unui Obiectiv PDS trebuie și el să fie posibil de măsurat. Un Obiectiv PDS nu este măsurabil dacă nu putem spune dacă a fost sau nu atins, și trebuie așadar reformulat. Mai mult decât atât, trebuie să evităm obiectivele neclare și generale care ar putea însemna mai multe lucruri, precum și procesele repetitive și interminabile care nu pot fi fixate în timp. Aceasta înseamnă că în orice moment pe parcursul implementării PDS trebuie să putem determina gradul de realizare a Obiectivului PDS.

Pentru a formula Obiectivele PDS nu trebuie folosite o multitudine de cuvinte, din cauza cărora ar putea rezulta o propoziție prea lungă sau chiar un paragraf.

Urmează să ținem cont de faptul că autoritatea trebuie să controleze procesul de realizare a Obiectivelor PDS. Chiar dacă pentru atingerea Scopurilor de (sub)program ea ar putea

avea nevoie de parteneri, în ceea ce privește Obiectivele PDS ea trebuie să fie capabilă să le atingă bazându-se pe propria misiune și propriile resurse (dar în colaborare cu instituțiile din subordine). Cu alte cuvinte, dacă un obiectiv nu poate fi realizat fără contribuția altor parteneri, atunci acesta nu poate fi Obiectiv PDS, ci este o Prioritate de politică pe termen mediu sau Scop de program (sau pur și simplu un Obiectiv PDS formulat necorespunzător).

Autoritatea trebuie să includă totodată și Obiectivele PDS care se referă la instituțiile din subordine: formularea unor astfel de obiective trebuie să fie identică, dar la nivel de instrumente vor diferenția (autoritatea va utiliza ca instrument coordonarea, monitorizarea și evaluare, controlul, finanțarea etc, - nu instrumente de implementare directă).

2) Consultări externe

PDS este un instrument intern de management al unei autorități, care, totodată, trebuie să se bazeze și pe coordonarea și înțelegerea cu toți partenerii cheie, în scopul asigurării transparenței și a implementării eficiente. Așa cum s-a menționat anterior, autoritatea este responsabilă de propriile Obiective PDS, dar impactul acelor obiective poate fi mai mare doar dacă acestea se bazează pe relații de parteneriat, iar Prioritățile de politici pe termen mediu și Scopurile de program pot fi realizate exclusiv prin parteneriate. Implementarea, chiar și reușită, a Obiectivelor PDS nu are sens fără aceste parteneriate. Dacă Obiectivele PDS nu sînt integrate în activitatea altor autorități, Prioritățile de politici pe termen mediu și Scopurile de program nu pot fi atinse sau ar putea fi atinse doar cu un grad redus de eficiență, eficacitate și sustenabilitate. Așadar, autoritatea este responsabilă nu doar de realizarea Obiectivelor PDS, proces asupra căruia deține controlul deplin, dar și de corelarea propriilor eforturi asupra atingerii Obiectivelor PDS cu cele ale partenerilor în vederea realizării scopului comun de atingere a Priorităților de politici pe termen mediu și Scopurilor de program.

În acest sens autoritatea va trebui să organizeze consultări cu:

- Toți partenerii instituționali cheie implicați în sectoarele relevante pentru autoritate
- Instituțiile subordonate
- Instituțiile și organizațiile regionale și locale
- Organizațiile nonguvernamentale și de afaceri
- Comunitatea donatorilor
- Organizațiile internaționale și regionale (alte proiecte relevante).

Consultările pot fi organizate în mod diferit: întruniri individuale, ateliere pentru grupuri de mărime medie sau conferințe și audieri publice pentru un număr mai mare de

participanți. Aceste evenimente pot fi grupate în funcție de sector, sau a partenerilor care urmează să participe.

În final, autoritatea va trebui să consulte proiectul acestor capitole cu Cancelaria de Stat pentru aprobarea formală din partea acesteia.

A treia etapă în procesul de elaborare a PDS constă în detalierea Obiectivelor PDS, care are loc înainte de evaluarea necesităților de capacitate.

3) Detalierea Obiectivelor PDS

Activitatea cu privire la formularea inițială a Obiectivelor PDS va fi foarte complexă și sensibilă, dar odată stabilite corect, vor asigura o activitate mai eficientă și mai puțin problematică. Într-o oarecare măsură, procesul de detaliere a Obiectivelor PDS va fi mai ușor datorită caracterului său mai practic și simplu, dar va lua mai mult timp decât procesul de formulare inițială. Cu toate acestea, formularea inițială poate fi încă modificată în procesul de detaliere a Obiectivelor PDS, care astfel reprezintă un test adițional al calității și oportunității formulării acestora. Mai mult decât atât, la etapa respectivă, chiar și specificarea/reformularea minoră a Scopurilor de (sub)Program (în comun acord cu partenerii) poate fi efectuată, în caz de necesitate. În general, prin procesul de elaborare a Obiectivelor PDS trebuie să se verifice dacă această secțiune centrală din PDS este formulată într-o manieră potrivită și dacă pregătirile pentru implementare, sub forma evaluării și dezvoltării capacităților, pot începe.

Obiectivele PDS finale vor fi prezentate în tabelul următor

Obiectiv PDS	Indicator(i) de performanță	Responsabil	Perioada de implementare	Instrumente	Notă privind finanțarea

Principalii pași în detalierea Obiectivelor PDS sînt:

- Identificarea și formularea Indicatorilor de performanță pentru fiecare Obiectiv PDS

- Identificarea și convenirea asupra responsabilității pentru implementarea fiecărui Obiectiv PDS
- Verificarea dacă perioada de implementare este adecvată
- Identificarea și consolidarea instrumentelor de implementare
- Verificarea dacă întregul tabel este consecvent și coerent, și anume dacă toate Obiectivele PDS sînt integrate într-un singur cadru de implementare (și utilizarea celor 10 întrebări – vezi mai jos)

Indicatorii de performanță

Indicatorul de performanță este un factor sau variabilă cantitativă sau calitativă, un mijloc fiabil de măsurare a realizărilor, de reflectare a schimbărilor cu privire la o activitate, sau care poate fi utilizat pentru evaluarea performanțelor. Cu alte cuvinte, un indicator este măsura pe care o utilizăm pentru a identifica (evalua) gradul de realizare a Obiectivelor PDS. Indicatorul nu este un obiectiv, este ceva prin care încercăm să vedem în ce măsură un obiectiv a fost realizat. Trebuie de menționat că stabilirea indicatorilor adecvați este una din cele mai solicitante sarcini. Indicatorii ne arată cum vor fi măsurate obiectivele stabilite și dacă (sau în ce măsură) acestea au fost realizate într-un anumit moment.

Din nefericire, mulți indicatori sînt deseori formulați drept obiective – de exemplu: “creștere de 10% a gradului de ocupare a forței de muncă”. De fapt, indicatorul trebuie să sune în felul următor: “rata de creștere a gradului de ocupare a forței de muncă” și ținta pe care dorim să o atingem trebuie să fie 10%, care este indicată în Obiectivului PDS. Aceasta înseamnă că Obiectivul PDS generează o situație viitoare care trebuie atinsă după o anumită perioadă de timp; indicatorul arată cum măsurăm progresul în atingerea acelei situații în viitor și care este valoarea acestuia.

Pentru ca un indicator să fie utilizat în mod corespunzător trebuie să se stabilească un reper de bază, care reprezintă descrierea analitică a situației înainte de implementare și în raport cu care se va evalua progresul. În esență, noi comparăm valoarea reperului de bază al unui indicator (punct de pornire) cu valorile indicatorului în timpul implementării (situații viitoare), și astfel identificăm progresul. Or, dacă nu vom cunoaște situația inițială, va fi imposibil de comparat și, respectiv, de evaluat progresul. Cu toate acestea, ca și țintă efectivă a Rezultatului anual, reperul de bază nu va fi inclus în documentul PDS. Ambele vor fi reflectate în Planurile anuale și utilizate drept bază în monitorizare și evaluare. Documentul PDS va conține Obiectivele PDS și indicatorii acestora, în timp ce Planurile anuale vor stabili Rezultatele anuale (ținte) și reperele de bază pentru comparație.

Un alt aspect important în ceea ce privește indicatorii sînt datele. Putem să identificăm o mulțime de indicatori, dar principala întrebare este dacă avem sau nu (sau vom avea în viitor) datele necesare pentru a măsura progresul în baza acestor indicatori. Așadar, nu toți indicatorii sînt utili sau practici. În acest sens, este foarte important ce fel de sisteme de raportare se aplică în autoritate: pe lângă faptul că, mai mult ca probabil, ele sînt de o capacitate limitată, astfel de sisteme ar putea nici măcar să nu fie capabile să furnizeze datele de care avem nevoie pentru unii indicatori. Mai mult decît atît, uneori colectarea datelor este prea costisitoare sau consumă prea mult timp, iar pentru unii indicatori ar putea să nu existe sisteme de evaluare, chiar dacă reușim să colectăm datele necesare.

Așadar, în PDS se vor include doar indicatorii pentru care autoritatea într-adevăr are posibilități de raportare și capacitate analitică, ceea ce înseamnă că pentru indicatorii incluși în PDS trebuie să existe date suficiente și adecvate obținute prin aplicarea unui sistem de raportare regulată și, eventual, studii analitice adiționale.

De asemenea, trebuie de menționat că există diferite tipuri de indicatori. Indicatorii pot fi direcți (putem observa schimbarea) sau indirecti (nu putem vedea direct dacă schimbarea a avut loc), fiecare din aceste tipuri necesitînd mecanisme specifice de raportare și colectare a datelor. Indicatorii mai pot fi:

- factici (ceva s-a întîmplat sau nu)
- statistici (număr, procent, corelație)
- calitativi (modificarea procesului sau comportamentului).

Prima categorie este relativ ușor de utilizat, în majoritatea cazurilor noi putem confirma dacă ceva s-a întîmplat sau nu. În schimb utilitatea acestor indicatori în planificarea strategică este redusă. Cea de-a doua categorie are un grad mai mare de utilitate, dar este mai solicitantă, necesitînd capacitate de colectare a datelor statistice și de analiză a acestor date. Ultima categorie este cea mai complexă, dar și cea mai importantă în cazul majorității politicilor și obiectivelor.

Pentru implementarea PDS este extrem de important de identificat și formulat corect indicatorii de performanță, în baza cărora se va efectua monitorizarea și evaluarea. Prin utilizarea indicatorilor noi creăm un cadru prin care vom putea la finalul perioadei PDS să identificăm gradul de realizare al Obiectivelor PDS în raport cu angajamentele PDS inițiale, ajutîndu-ne în același timp să facem și o analiză a contribuției unei anumite autorități la realizarea Priorităților de politici pe termen mediu și Scopurilor de program.

Este important de menționat că ținta finală trebuie să fie inclusă în formularea Obiectivului PDS.

Responsabilitatea și perioada de implementare

În ceea ce privește secțiunea „Responsabil” din tabelul Obiectivelor PDS, este important de menționat că poate să existe doar o singură unitate internă sau persoană responsabilă. E adevărat că rar se poate întâmpla ca o singură unitate internă sau persoană să se ocupe de întregul proces de implementare a unui Obiectiv PDS; în majoritatea cazurilor în procesul de implementare vor fi implicate numeroase unități interne sau persoane. Cu toate acestea scopul acestei secțiuni în tabel este de a identifica acea unitate internă sau persoană care va fi responsabilă de coordonarea întregului proces de implementare a unui anumit Obiectiv PDS. Chiar dacă responsabilitatea pentru procesul dat este comună, o singură unitate internă sau persoană va trebui să-și asume responsabilitatea pentru coordonarea procesului și asigurarea calității.

În secțiunea „Perioada de implementare” din tabelul cu Obiectivele PDS trebuie să se indice anii pe parcursul cărora urmează să aibă loc implementarea Obiectivului. Termenii limită concreți vor fi stabiliți doar în Planurile anuale, dar noi trebuie să știm în care Planuri anuale trebuie să le includem. Așadar, trebuie să indicăm anii în care va avea loc implementarea, ceea ce înseamnă că un anumit Obiectiv PDS va fi realizat pe deplin până la sfârșitul perioadei. Realizarea unor Obiective PDS va începe în primul an de implementare a PDS, în timp ce în cazul altor Obiective PDS, realizarea poate începe în anii următori. Atingerea unor Obiective PDS poate dura 2, 3 ani. Cu toate acestea, nici un Obiectiv PDS nu trebuie realizat într-un singur an. Aceasta ar însemna că obiectivul dat nu este un Obiectiv PDS în sine, dar un Rezultat anual al unui alt Obiectiv PDS. De asemenea numărul Obiectivelor PDS ale căror implementare va dura pe parcursul întregii perioade PDS trebuie să fie minim. În cazul în care există Obiective de acest gen, probabil ar fi nevoie de dezagregarea lor în două sau mai multe Obiective PDS.

Instrumente

În final, în tabelul Obiectivelor PDS trebuie să se indice și instrumentele de implementare, menite să indice aspectele concrete, practice ale Obiectivelor PDS, și anume prin ce acțiuni ele vor fi realizate. Ele răspund la întrebarea “cum” și nu “ce” (care este o întrebare la care răspunde obiectivul). Ele nu trebuie să fie formulate nici ca obiective, nici ca activități, sarcini sau acțiuni – acestea vor fi formulate în Planul anual al autorității. Deci, un instrument trebuie să indice doar metoda sau tipul instrumentului care va fi utilizat pentru implementarea obiectivului PDS – de exemplu “elaborarea documentelor de politici” fără indicarea concretă a documentelor.

Acest lucru este esențial în elaborarea Obiectivelor PDS pentru că anume la această etapă sîntem deja la un pas de implementarea practică. Și la această etapă verificăm dacă într-adevăr înțelegem în ce constă Obiectivul PDS și cum va funcționa acesta în practică. Cu

alte cuvinte, noi trebuie să stabilim instrumente concrete pe care le vom utiliza la implementarea Obiectivelor PDS.

Uneori același Obiectiv PDS poate fi implementat prin diferite instrumente – politici noi, reorganizare sau investiții – dar fiecare dintre acestea au implicații diferite asupra implementării PDS. Cu toate acestea nu trebuie să ne limităm doar la utilizarea unui singur instrument pe Obiectiv PDS, deși cu cât mai multe instrumente includem cu atât mai complexă va fi implementarea, și va necesita, cu siguranță, mai multă muncă și timp. Așadar, identificarea instrumentelor de implementare este într-adevăr primul pas spre implementare, precum și o posibilitate de verificare a fezabilității și oportunității Obiectivelor PDS identificate și formulate în prealabil.

Instrumentele care pot fi utilizate includ, printre altele:

- Elaborarea unor legi și acte normative, politici, strategii, programe etc. noi sau modificarea celor existente
- Stabilirea relațiilor de parteneriat și coordonarea în cadrul Guvernului /procesului de stabilire a parteneriatelor și coordonarea cu organizațiile descentralizate și neguvernamentale
- Reforma administrației publice / reforma serviciului public
- Investiții în tehnologie, infrastructură, proiecte etc.
- Introducerea unor funcții noi sau modificarea celor existente (inclusiv și excluderea celor existente)/ Reorganizarea – modificarea structurii organizaționale
- Introducerea unor sisteme de management noi sau îmbunătățirea celor existente (planificare și raportare, coordonare internă, monitorizare și evaluare, comunicare internă, etc.)
- Elaborarea planurilor, programelor și proiectelor / Investiții în tehnologii informaționale și comunicaționale
- Investiții în tehnologii informaționale și comunicaționale
- Coordonarea, controlul, monitorizarea și/sau evaluarea (altor instituții și îndeosebi a instituțiilor subordonate)
- Campanii publicitare, sporirea gradului de conștientizare, comunicare
- Mobilizarea resurselor
- Re-structurarea procesului de elaborare și implementare a politicilor, inclusiv mecanisme perfecționate de coordonare inter-ministerială, de comunicare externă, de răspundere și transparență, de evaluare a impactului, mecanisme decizionale etc.
- Reformarea procesului de prestare a serviciilor, inclusiv introducerea standardelor și managementului calității

- Programe de instruire și dezvoltare profesională, inclusiv instruirea la locul de muncă și vizite de studii / Programe de consolidare a echipei, motivaționale și de dinamică de grup
- Introducerea unor politici noi sau perfecționarea celor existente în domeniul resurselor umane (recrutare, evaluarea performanțelor, promovare, etc.)
- Etc.

Instrumentele vor fi esențiale în elaborarea ulterioară a documentului PDS, și anume evaluarea și dezvoltarea capacităților. Cu toate acestea, la identificarea instrumentelor ar putea fi nevoie de modificarea Obiectivelor PDS, ceea ce vom și face. Este important ca după ce finalizăm elaborarea Obiectivelor PDS toate aspectele lor să fie armonizate, datele din tabel să fie coerente și fără elemente contradictorii, și direcția strategică generală și procesul de implementare a Obiectivelor PDS să fie clare, comprehensive și consecvente. Dacă pentru aceasta va fi nevoie de modificarea cadrului de politici, la etapa respectivă acest lucru este posibil.

Notă privind finanțarea

Se menționează dacă obiectivul respectiv are acoperire financiară sau acesta rămîne prioritate în cazul apariției surselor financiare adiționale. Totodată se specifică și sursa finanțării acestuia.

4) Consolidarea Obiectivelor PDS

Formularea Obiectivelor PDS este o sarcină foarte complexă și sensibilă. Aceste formulări vor rămîne neschimbate pentru câțiva ani și eforturi deosebite trebuie de investit nu doar în formularea corectă a fiecărui Obiectiv PDS în parte, ci și în armonizarea reciprocă a acestora, precum și cu Cadrul de politici. Pentru aceasta este nevoie de ajustare continuă și observare atît a “tabloului general” în sine, cît și a legăturii între fiecare Obiectiv PDS și acest “tablou general”.

În procesul de consolidare a Obiectivelor PDS, pentru a ne asigura dacă acestea sînt într-adevăr formulate adecvat putem pune următoarele întrebări:

1. Putem descrie clar situația la momentul atingerii fiecărui Obiective PDS?
2. Înțeleg alții fiecare Obiectiv PDS așa cum îl înțelegem noi, sau este nevoie de simplificarea și reformularea Obiectivelor PDS?
3. Este fiecare Obiectiv PDS formulat în baza modelului SMART?

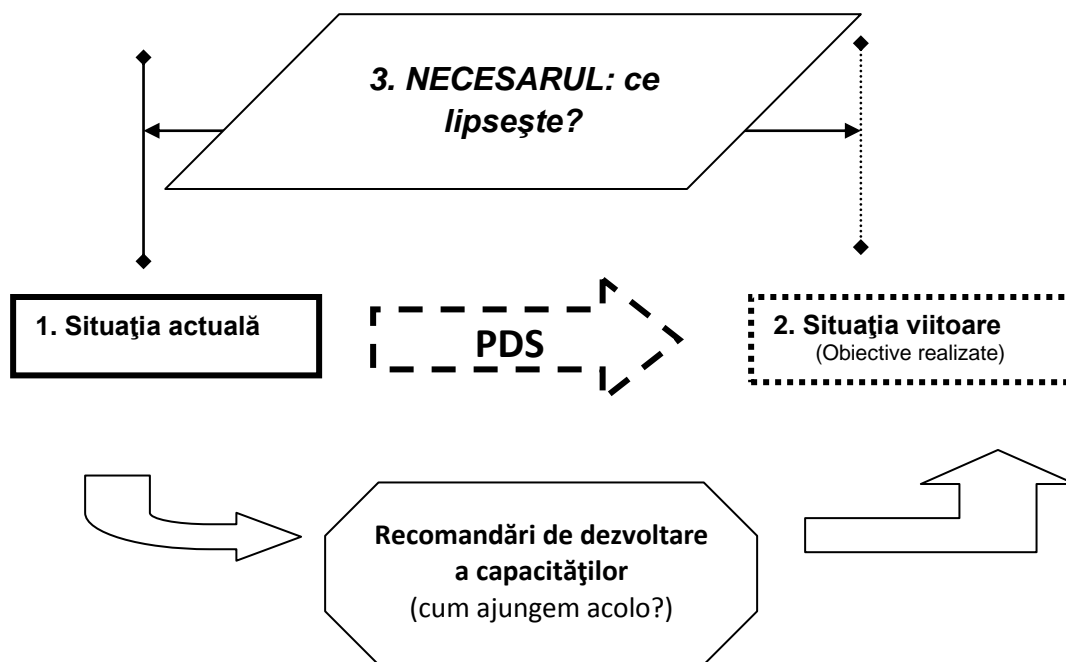
4. Este vreun Obiectiv PDS “prea ușor” sau “prea ambițios”?
5. Țin două sau mai multe Obiective PDS de aceeași situație în viitor (suprapunere /dublare)?
6. Putem grupa careva obiective fără a le face prea generale sau confuze?
7. Există alte obiective pe care noi sau partenerii noștri trebuie să le atingem pentru a asigura realizarea Priorităților de politici pe termen mediu sau Scopurilor de program? Dacă da, nu ar fi mai bine să le incorporăm în Obiectivele PDS?
8. Luate împreună, dau Obiectivele PDS o imagine completă a ceea ce trebuie să facă autoritatea pe parcursul implementării PDS? Lipsește ceva?
9. Luate împreună, sînt Obiectivele PDS de folos în organizarea activității autorității?
10. Luate împreună, pot Obiectivele PDS servi drept bază suficientă pentru planificarea anuală?

Aceste întrebări trebuie să fie utilizate pentru fiecare Obiectiv PDS separat. Stabilirea Obiectivelor PDS va fi finalizată doar după ce la toate 10 întrebări primiți răspunsul pozitiv.

EVALUAREA ȘI DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR

La această etapă a elaborării PDS, ne apropiem deja de implementare. Totodată, înainte de a începe implementarea, e necesar de identificat capacitățile care sînt necesare pentru implementarea cu succes. Cu alte cuvinte, evaluarea și dezvoltarea capacităților este menită să asigure condițiile pentru implementare prin evaluarea nivelului nostru de pregătire, și anume înainte de a începe ceva, noi trebuie să ne asigurăm că sîntem capabili să o realizăm. Evaluarea capacităților se referă la identificarea ”lacunelor în capacități”, iar dezvoltarea capacităților la ”suplinirea acestor lacune” – ultima realizîndu-se înainte de și/sau în paralel cu începerea procesului de implementare.

Abordarea conceptuală generală față de evaluarea capacităților este prezentată mai jos:



Este foarte important să urmărim consecutivitatea, precum e prezentat mai sus: de la situația curentă și viitoare la lacunele de capacități și doar apoi la dezvoltarea capacităților.

Putem defini **capacitatea** drept:

- resursele, abilitățile sau deprinderile persoanelor, organizațiilor și întregului sistem administrativ/guvernamental necesare pentru a atinge obiectivele într-o manieră eficientă, eficace și sustenabilă.

Capacitatea nu are un sens general – ea poate fi identificată doar într-un context specific și pentru un scop anumit. În acest context, capacitatea se referă de fapt la ”capacitatea pentru ce?” și în cazul PDS scopul capacităților este de a susține implementarea Obiectivelor specifice într-o manieră eficientă, eficace și sustenabilă.

NOTĂ: Documentul PDS va include un singur capitol pentru evaluarea și dezvoltarea capacităților și acesta va conține:

- text standardizat pentru evaluarea capacităților (sumarizarea metodologiei)
- tabela cu lacunele de capacități și soluțiile pentru suplinirea acestora
- lista recomandărilor de dezvoltare a capacităților

Evaluarea capacităților

Evaluarea capacităților este diferită din punct de vedere metodologic de analiza situației actuale. Analiza situației actuale se bazează pe inventarierea capacităților, problemelor și oportunităților existente. În procesul de elaborare a PDS se face o analiză a situației actuale prin analiza SWOT în care se identifică doar capacitățile actuale.

Totodată, evaluarea capacităților se bazează pe **comparația** între capacitatea existentă și cea necesară în viitor pentru implementarea PDS. Aceasta se efectuează după stabilirea Obiectivelor PDS, pentru că o astfel de evaluare nu poate fi efectuată fără a cunoaște care o să fie capacitățile necesare în viitor, căci ele derivă din Obiectivele PDS.

Așadar, evaluarea capacităților ține de compararea a “ceea ce avem acum” cu “ceea de ce vom avea nevoie în viitor” pentru a realiza obiectivele noastre. Această diferență se numește **necesarul de capacități** – capacitățile care ne lipsesc și de care avem nevoie pentru realizarea Obiectivelor noastre. Cu alte cuvinte, dacă nu asigurăm capacități adiționale – și anume dacă nu “găsim o soluție pentru acest necesar” – noi nu vom fi capabili să realizăm obiectivele stabilite într-o manieră eficientă, eficace și sustenabilă.

Accentul se pune pe ce avem nevoie – nu în general, dar pentru obiective concrete și în perioada de timp stabilită pentru realizarea acestor obiective. Dat fiind faptul că PDS este un document pe termen mediu, se va înțelege necesarul de capacități pe termen mediu. În acest sens, evaluarea capacităților trebuie să fie foarte specifică și practică.

Principalele condiții pentru o evaluare reușită a capacităților sînt următoarele:

- analiza calitativă și obiectivă a situației actuale: dacă nu este clar de unde pornim, nu putem ști de ce vom avea nevoie în vederea realizării obiectivelor stabilite.
- obiective clare și realiste în baza cărora poate fi identificată capacitatea viitoare.
- abilitatea de a identifica și consolida capacitățile care lipsesc (necesarul de capacități)

Dacă am realizat calitativ Analiza SWOT și am formulat corect Obiectivele PDS, evaluarea capacităților va fi relativ simplă. De exemplu, dacă obiectivul nu ține doar de competența autorității, evaluarea capacităților acestei autorități va fi foarte anevoioasă. Totodată, dacă obiectivul nu este realist sau destul de concret, noi nu vom fi capabili să identificăm necesarul de capacități realist și concret.

A. Abordarea față de identificarea necesarului de capacități

În general, evaluarea capacităților trebuie să se efectueze la trei nivele de bază:

- Nivelul de sistem (extern): juridice, de politici, instituționale, politice și socio-politice
- Nivel de organizație (intern): structura organizațională, sisteme, și procese
- Nivel individual (intern): abilități individuale și de echipă, competențe, experiență, cunoștințe etc.

Cu toate acestea, evaluarea capacităților pentru obiectivele PDS va include doar 2 nivele de capacități – organizațional și individual – deoarece Obiectivele PDS nu se referă la capacitățile din exterior, căci ele depind doar de autoritatea însăși și reprezintă doar responsabilitatea acesteia. Totodată, punctul de pornire și cel mai de bază în evaluarea capacităților va fi nivelul organizațional, cu o referire mai minoră la nivelul individual.

Pentru a înțelege legătura între Obiectivele PDS și evaluarea capacităților, trebuie să identificăm legătura între instrumentele/metodele utilizate pentru implementarea Obiectivelor PDS (care au fost identificate la etapa anterioară) și cu o focusare pe evaluarea capacităților, cum este prezentat în tabela de mai jos.

Nivel	Accentul pe evaluarea capacităților	Instrumente asociate
	Ce fel de cadru funcțional este necesar pentru ca noi să fim capabili să realizăm obiectivele din PDS – ex. De care funcții specifice avem nevoie?	Introducerea noilor funcții sau modificarea celor existente (inclusiv excluderea unor funcții existente)
	Ce fel de structură organizațională	Reorganizarea – modificarea

Organizațional	este necesară pentru ca noi să fim capabili să realizăm obiectivele din PDS – Care unități structurale concrete ne lipsesc?	structurii organizaționale
	Ce fel de sisteme de management sînt necesare pentru ca noi să fim capabili să realizăm obiectivele din PDS – Ce sisteme de management ne lipsesc?	Introducerea unor sisteme de management noi sau perfecționarea celor existente (planificare și raportare, coordonare internă, monitorizare și evaluare, comunicare internă etc.)
	Ce fel de planuri, programe și proiecte sînt necesare pentru ca noi să fim capabili să realizăm obiectivele din PDS –Ce planuri, programe, proiecte ne lipsesc?	Elaborarea planurilor, programelor și proiectelor
	Ce tehnologii sînt necesare pentru ca noi să fim capabili să realizăm obiectivele din PDS – care tehnologii ne lipsesc?	Investiții în tehnologiile informaționale și comunicații
	Ce trebuie să schimbăm în procesul actual de elaborare a politicilor și în mecanismele de implementare a acestora pentru ca să fim capabili să realizăm obiectivele din PDS – care procese și proceduri de elaborare și implementare a politicilor ne lipsesc?	Restructurarea procesului de elaborare și implementare a politicilor, cu includerea unor mecanisme eficientizate de coordonare inter-ministerială, de luare a deciziilor, comunicare externă, răspundere și transparență, evaluarea impactului etc.
	Ce trebuie să schimbăm în mecanismele actuale de prestare a serviciilor pentru ca noi să fim capabili să realizăm obiectivele din PDS – care procese și proceduri de prestare a serviciilor ne lipsesc?	Restructurarea procesului de prestare a serviciilor, cu includerea standardelor și managementului calității
	Individual	Ce abilități, cunoștințe și experiență profesională sînt necesare adițional pentru a putea atinge obiectivele din PDS?

	Ce fel de politici în domeniul resurselor umane sînt necesare pentru a putea atinge obiectivele din PDS?	Introducerea unor politici noi în domeniul resurselor umane sau revizuirea celor existente (recrutare, evaluarea performanțelor, promovare, etc.)
	Ce valori organizaționale noi, cod de conduită și relații interpresonale sînt necesare pentru a putea atinge obiectivele din PDS?	Consolidarea echipei, programe de motivare și cu privire la dinamica de grup

Nivele la care se evaluează capacitățile țin și de factorii și aspectele utilizate în analiza SWOT: nivelul organizațional și cel individual se referă la Punctele Forte și cele Slabe.

B) Procesul de evaluare a capacităților

Evaluarea capacităților este o sarcină complexă și așadar, procesul dat trebuie bine planificat și pregătit. Mai mult decît atît, toți cei implicați în proces trebuie să înțeleagă scopul și metodele utilizate în evaluarea capacităților.

Evaluarea capacităților poate fi de diferite tipuri. Cea mai importantă clasificare se bazează pe cei ce o realizează. Deseori evaluarea capacităților este efectuată de consultanți externi sau de o echipă formată atît din consultanți externi, cît și din reprezentanții autorității pentru care se efectuează evaluarea. Uneori evaluarea capacităților se face la nivel intern și doar de către cei de care ține evaluarea – auto-evaluarea capacităților.

Cu toate acestea, evaluarea capacităților pentru PDS va fi una deosebită și se va numi “**auto-evaluare îndrumată**”. Abordarea respectivă implică :

- Susținere intensivă din partea consultanților externi la început și apoi susținere ocazională în procesul de evaluare
- Colectarea și analiza datelor, precum și formularea concluziilor și constatările se face de grupul de planificare din cadrul autorității

- Constatările și concluziile finale se discută împreună de către grupul de planificare și consultanții externi (în caz de necesitate), înainte de aprobarea acestora de conducerea autorității și includerea acestora în PDS

Trebuie să fie la fel accentuat faptul că este necesară respectarea strictă a instrucțiunilor formulate în acest ghid în timpul instruirii funcționarilor publici în vederea asigurării aplicării unor standarde comune și atingerii unor rezultate de calitate.

Autoritatea poate utiliza asistența experților externi contractați în cadrul diferitor proiecte de asistență tehnică, dar aceștia vor trebuie să respecte metodologia PDS și ghidul respectiv.

Această abordare față de evaluarea capacităților implică în special rolul Direcției de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor (DAMEP) și anume cel de coordonator al grupului de planificare. DAMEP va fi responsabilă de organizarea și facilitarea ședințelor regulate și atelierelor interne, precum și de căutarea asistenței adiționale în caz de necesitate.

a) Planificare și pregătire

- Participarea în instruirea organizată cu privire la evaluarea capacităților
- Clarificarea oricărui aspect metodologic care ar putea să nu fie clar
- Distribuirea internă a rolurilor și responsabilităților

b) Identificarea capacităților necesare

Identificarea capacităților necesare se va efectua pentru fiecare obiectiv din PDS în parte. Pentru fiecare din aceștia la identificarea capacităților necesare se va ține cont de ambele nivele de capacități: organizaționale și individuale. S-ar putea întâmpla așa încât careva din categoriile de capacități din cele menționate ar putea să nu fie necesară la realizarea vreunui obiectiv din PDS, cu alte cuvinte, nu toate obiectivele PDS necesită ambele categorii de capacități: totul va depinde în primul rând de instrumentele necesare pentru a atinge fiecare obiectiv din PDS.

Întregul proces va derula în felul următor:

- 1) Identificarea categoriei de capacități necesare pentru realizarea obiectivului, în conformitate cu nivelul prezentat în ghidul respectiv.
- 2) Descrierea fiecărei capacități viitoare
- 3) Comparația între capacitățile actuale și viitoare

- 4) Identificarea și formularea necesarului de capacități
- 5) Evaluarea cât de realistă este obținerea capacității într-o anumită perioadă.
- 6) Includerea capacităților care lipsesc în Tabelul cu Obiectivele PDS

Logaritmul principal care urmează a fi utilizat pentru FIECARE obiectiv din PDS este arătat mai jos:

1. Ce instrumente sînt necesare pentru a atinge obiectivul 1?

1.1. Dacă acestea sînt instrumente la nivel organizațional, atunci puneți întrebări ce țin de capacitatea la nivel organizațional – dacă nu, atunci treceți la B.

1.1.1. Dacă acestea sînt instrumente la nivel individual, atunci puneți întrebări ce țin de capacitățile la nivel individual – dacă nu, atunci treceți la următorul obiectiv.

2. Întrebări ce țin de nivelul organizațional

2.1. Îndeplinim noi toate funcțiile necesare pentru a atinge obiectivul?

2.1.1. Dacă da, atunci ne împiedică careva dintre funcțiile pe care le îndeplinim la moment să atingem obiectivul?

2.1.2. Dacă nu, atunci ce funcții adiționale sînt necesare?

2.2. Este structura noastră organizațională potrivită pentru atingerea obiectivului?

2.2.1. Dacă da, atunci trebuie să o perfecționăm pentru a crea condiții pentru realizarea mai eficientă, eficace și sustenabilă a obiectivului?

2.2.2. Dacă nu, atunci cum putem s-o îmbunătățim prin reorganizare?

2.3. Sînt sistemele noastre de management potrivite pentru atingerea obiectivului?

2.3.1. Dacă da, atunci trebuie noi să le eficientizăm pentru a crea condiții pentru realizarea mai eficientă, eficace și sustenabilă a obiectivului?

2.3.2. Dacă nu, atunci ce sisteme de management noi trebuie să introducem?

2.4. Sînt sistemele noastre de comunicare și de coordonare potrivite pentru atingerea obiectivului?

2.4.1. Dacă da, atunci trebuie noi să le eficientizăm pentru a crea condiții pentru realizarea mai eficientă, eficace și sustenabilă a obiectivului?

2.4.2. Dacă nu, atunci ce sisteme de comunicare și de coordonare noi trebuie să introducem?

2.5. Dispunem noi de tehnologii necesare pentru a atinge obiectivul?

2.5.1. Dacă da, atunci trebuie să o perfecționăm pentru a crea condiții pentru realizarea mai eficientă, eficace și sustenabilă a obiectivului?

2.5.2. Dacă nu, atunci ce fel de tehnologii noi trebuie să introducem?

- 2.6.Sînt mecanismele noastre de elaborare și implementare a politicilor adecvate pentru atingerea obiectivului?
 - 2.6.1. Dacă da, atunci trebuie să le îmbunătățim pentru a realiza mai eficient, eficace și sustenabil obiectivul?
 - 2.6.2. Dacă nu, atunci ce trebuie să schimbăm?
- 2.7.Este mecanismul nostru de prestare a serviciilor potrivit pentru a atinge obiectivul?
 - 2.7.1. Dacă nu, atunci trebuie să-l îmbunătățim pentru a asigura o realizare mai eficientă, eficace și sustenabilă a obiectivului?
 - 2.7.2. Dacă nu, atunci ce trebuie să schimbăm?
- 2.8.Dispunem noi de toate planurile, programele și proiectele de care avem nevoie pentru a atinge obiectivul?
 - 2.8.1. Dacă da, atunci trebuie să le modificăm în vederea realizării mai eficiente, eficace și sustenabile a obiectivului?
 - 2.8.2. Dacă nu, atunci ce planuri, programe și proiecte trebuie să elaborăm?

3. Întrebări ce țin de nivelul individual

- 3.1.Dispunem noi de toate abilitățile, cunoștințele și experiența profesională necesară pentru a atinge obiectivul?
 - 3.1.1. Dacă da, atunci au nevoie careva dintre ele să fie îmbunătățite pentru a permite realizarea mai eficientă, eficace și sustenabilă a obiectivului?
 - 3.1.2. Dacă nu, atunci de care abilități, cunoștințe și experiență profesională mai avem nevoie?
- 3.2.Sînt politicile noastre în domeniul resurselor umane potrivite pentru atingerea obiectivului?
 - 3.2.1. Dacă da, atunci trebuie să revizuim careva dintre ele pentru a asigura o realizare mai eficientă, eficace și sustenabilă a obiectivului?
 - 3.2.2. Dacă nu, atunci ce politici trebuiesc schimbate?
- 3.3.Sînt valorile noastre organizaționale, codul de conduită și relațiile interpersonale potrivite pentru atingerea obiectivului?
 - 3.3.1. Dacă da, atunci trebuie noi să îmbunătățim careva dintre acestea pentru a asigura realizarea mai eficientă, eficace și sustenabilă a obiectivului?
 - 3.3.2. Dacă nu, atunci ce trebuie să schimbăm?

Notă: Atunci cînd unele din întrebări nu sînt relevante pentru Obiectivul din PDS, treceți la următoarea întrebare.

Rezultatele evaluării vor fi incluse în **Tabelul de sinteză cu privire la evaluarea capacităților** pentru FIECARE obiectiv în parte. Acest tabel nu va fi inclus în PDS, el

este util pentru sintetizarea informației în procesul de evaluare (tabel de lucru). Se va utiliza următorul format:

Obiectivele PDS	Descrierea capacităților necesare

Există o diferență între identificarea și formularea necesarului de capacități. Primul proces ține doar de găsirea capacităților care lipsesc – al doilea ține de formularea adecvată. Formularea urmează să fie de tipul ”ne lipsește” sau ”ducem lipsă de” și ea nu trebuie să includă soluția sau activitatea de dezvoltare a capacităților. De exemplu, noi trebuie să scriem ”ducem lipsă de capacități în domeniul...” și nu ”ducem lipsă de instruire în domeniul...”, deoarece instruirea este doar una din posibilitățile de suplinire a capacității lipsă.

c) Finalizarea evaluării capacităților

Odată elaborată, lista capacităților necesare va trebui consolidată. Consolidarea rezultatelor evaluării capacităților se face prin revizuirea tabelului pentru a ne asigura că:

4. Toate necesitățile de capacități sînt bine formulate, realiste și într-adevăr critice pentru atingerea obiectivului

Aceasta înseamnă punerea următoarelor întrebări:

1. Este clar pentru toți ce fel de capacități adiționale noi ne-am dori? Dacă nu, atunci putem să le reformulăm, sau să le grupăm cu alte capacități, sau să le dezintegram în cîteva tipuri de capacități.

2. Este vreo legătură directă între acea capacitate și obiectivele din PDS? Este această capacitate într-adevăr o prioritate pentru perioada prevăzută în PDS? Putem noi să atingem obiectivele noastre chiar și fără capacitatea dată?

3. Este reală obținerea capacităților necesare în perioada prevăzută în PDS? Cunoaștem noi cum capacitatea care lipsește o sa contribuie la dezvoltarea capacităților în general?

4. În ceea ce privește capacitatea care lipsește, s-ar putea întâmpla ca ea să țină de o perioadă mai lungă? Dacă da, atunci putem noi identifica cele mai critice aspecte ale acestei capacități pentru perioada prevăzută de PDS?

5. Dacă luăm toate capacitățile care lipsesc și presupunem că le vom obține, vor fi acestea suficiente pentru a asigura atingerea obiectivelor din PDS de către autoritate? Dacă nu, atunci ce ne mai lipsește?

6. Dacă presupunem că avem toate capacitățile care ne lipsesc, putem să ne imaginăm cum va arăta și cum va funcționa autoritatea noastră în viitor? Încercați să explicați și să vedeți dacă tabloul este unul complet; dacă nu este complet, atunci ce lipsește?

În procesul de finalizare a evaluării capacităților poate apărea necesitatea unor consultări adiționale cu consultanți, parteneri externi sau alți experți.

După ce se mai trece odată prin toate tabelele și evaluarea capacităților ia sfârșit, rezultatele acestea vor fi prezentate conducerii autorității pentru comentarii adiționale și aprobare neformală.

După aprobare, rezultatele evaluării capacităților vor fi incluse în PDS concluzii de bază în formă textuală, și includerea necesarului de capacități în tabela "Obiectivele PDS" (doar acest tabel urmează să fie inclus în PDS la capitolul Evaluarea Capacităților), după cum urmează:

Obiective PDS	Indicatori de performanță	Responsabil	Perioada de realizare	Instrumente\ metode	Notă privind finanțarea	Necesarul de capacități

În cazul în care nu găsim răspunsuri adecvate la întrebările menționate mai sus, ar putea fi nevoie de **modificarea, clarificarea sau reformularea obiectivelor stabilite în PDS.** Într-adevăr, evaluarea capacităților nu se efectuează doar pentru a identifica neajunsul, dar și pentru a verifica dacă obiectivele noastre din PDS sînt realiste și realizabile. Acest lucru este important în special atunci cînd ne dăm seama că în unele cazuri neajunsul de

capacități va fi imposibil de acoperit în perioada prevăzută în PDS. Și dacă nu le putem acoperi, atunci nu vom fi în stare să dobândim acele capacități care lipsesc, iar obiectivele din PDS nu vor fi atinse.

În cazul în care ne dăm seama că anumite capacități care lipsesc nu pot fi dezvoltate la timp astfel încât să ne permită să atingem unul sau mai multe obiective, printre posibilele soluții ar putea fi:

a) Reducem din ambiția unui sau mai multor obiective – sau extindem termenul de realizare a obiectivului în limitele perioadei de implementare a PDS

b) Amânăm careva dintre obiective pentru următorul PDS – așa cum performanțele autorității vor fi evaluate în baza PDS și în cazul în care este evident că un obiectiv nu poate fi atins din cauza lipsei de capacități, ar fi mai bine nu de inclus acel obiectiv în actualul PDS în general.

c) “Invităm” o altă autoritate sau organizație să participe la realizarea unui sau mai multor obiective – stabilim o nouă relație de parteneriat în care partenerul (sau partenerii) care dispune de capacitatea care vă lipsește (sau planifică să o dezvolte) își va asuma o parte din responsabilitatea pentru atingerea acestuia /acestora. Pentru aceasta ar putea fi nevoie de procedura de sub-contractare, de un acord cu o altă autoritate, un proiect finanțat de donatori, sau un parteneriat cu vreo organizație internațională.

Provocările în încercarea de a asigura noi capacități pentru atingerea obiectivelor din PDS pot fi ilustrate în modul următor:

5. Avem nevoie de o politică nouă, dar nu ne putem aștepta la elaborarea și adoptarea politicii respective într-o anumită perioadă de timp.
6. Avem nevoie să investim în tehnologii noi, dar nu ne putem aștepta la finanțare suficientă pentru acest lucru
7. Avem nevoie de sisteme noi de management, dar nu avem suficient timp pentru introducerea acestora
8. Avem nevoie de o structură organizațională nouă cu noi funcții, dar nu ne putem aștepta la finalizarea la timp a reorganizării
9. Avem nevoie de abilități și competențe noi, dar sînt prea multe programe de instruire și dezvoltare profesională de organizat pentru aceeași perioadă.

Trebuie să se țină cont de două aspecte critice:

- 1) Evaluarea capacităților nu trebuie efectuată pentru acele obiective cărora le lipsește ambiția și care nu sînt suficient de strategice. În acest sens, trebuie într-adevăr să

ne dorim și să fim dedicați dezvoltării intense a capacităților, dar nu să ne satisfacem cu capacitățile existente în acest moment.

- 2) Atunci când reflectăm asupra posibilității de dobândire a anumitor capacități noi, nu trebuie să găsim scuză în situația financiară actuală – finanțare din partea donatorilor există, și încă va mai urma, cu ajutorul căreia se vor dezvolta noile capacități. Dacă nu vom identifica necesitățile de capacități și /sau nu le vom include în PDS, obținerea suportului extern pentru dezvoltarea capacităților nu va mai fi posibilă: organizațiile donatoare pur și simplu vor presupune că nu avem nevoie de acesta.

RECOMANDĂRI DE SPORIRE A CAPACITĂȚILOR

Așa cum s-a menționat când s-a explicat evaluarea capacităților, dezvoltarea capacităților reprezintă o strategie care răspunde la întrebarea “cum ajungem acolo”. În sensul capacităților, aceasta înseamnă acoperirea decalajului între capacitățile actuale și cele viitoare – acoperirea necesității de capacități prin dobândirea capacităților care lipsesc.

De ce este nevoie de dezvoltarea capacităților

Aproape orice capacitate poate fi dezvoltată în cele din urmă, dar pentru aceasta poate să fie nevoie de multe resurse și timp. În dezvoltarea capacităților se va pune un accent deosebit pe:

1. **Eficiență:** atingerea obiectivelor stabilite cu resurse minime
2. **Eficacitate:** concentrarea pe priorități, cele mai importante lucruri care trebuie realizate pentru a atinge obiectivele
3. **Sustenabilitate:** abilitatea de a asigura durabilitatea impactului obiectivelor atinse

Noi avem nevoie de recomandări care ne vor explica cum să dezvoltăm capacitățile ce lipsesc cu resurse minime, focusându-ne pe priorități și asigurând sustenabilitate. Problema sustenabilității este importantă în special pentru că intenția nu este de a dobândi capacitățile care vor dispărea după realizarea obiectivelor, ci cele care vor rămâne.

De exemplu, dacă nu avem expertiză în elaborarea unei politici și utilizăm capacitățile externe pe termen scurt, autoritatea noastră riscă să nu fie capabilă să implementeze acea politică mai târziu în mod corespunzător. Soluții posibile ar putea fi: a) dezvoltarea expertizei interne prin instruire; b) utilizarea expertizei externe într-o oarecare măsură și apoi completarea acesteia cu instruire adițională; c) utilizarea expertizei externe în măsură deplină, cu organizarea ulterioară a transferului de cunoștințe prin îndrumare. Opțiunea pe care o vom alege depinde de evaluarea eficienței, eficacității și sustenabilității și găsirea celei mai potrivite combinații. Anume așa trebuie înțeles programul de dezvoltare a capacităților.

Recomandările de dezvoltare a capacităților sînt doar niște recomandări, ceea ce înseamnă că activități specifice, indicatorii de progres și termenele de realizare ulterior vor fi incluse în planurile anuale ale autorității. Dar oricare ar fi cadrul de implementare a

recomandărilor de dezvoltare a capacităților, o cerință trebuie respectată în totalitate: capacitățile trebuie dezvoltate în termenii stabiliți în PDS.

Recomandările de dezvoltare a capacităților derivă direct din rezultatele evaluării capacităților, și trebuie să fie corelat cu aceasta în ceea ce privește termenii de realizare și lista capacităților care urmează să fie dezvoltate. Așadar, pentru a elabora recomandările respective trebuie să luăm capacitățile care lipsesc, identificate în rezultatul evaluării capacităților, și apoi:

1. Să consolidăm și să clasificăm toate necesitățile
2. Să formulăm soluții /măsuri adecvate pentru a acoperi acele necesități
3. Să formulăm recomandări de dezvoltare a capacităților în PDS

Trebuie să fie clar că fără a asigura capacitățile necesare, toate sau, cel puțin, unele din obiectivele din PDS ar putea să nu fie realizate eficient. Așadar, recomandările de dezvoltare a capacităților trebuie percepute drept niște **precondiții de bază pentru o activitate eficientă și performantă a autorității**. În cazul în care realizăm că recomandările de dezvoltare a capacităților nu pot fi implementate, trebuie să ne întoarcem la etapa de evaluare a capacităților și chiar la cea de formulare a obiectivelor din PDS și revizuire a lor, în același mod ca și în procesul de finalizare a evaluării capacităților. Aceasta înseamnă că noi trebuie să asigurăm corespunderea între obiectivele din PDS, rezultatele evaluării capacităților și dezvoltării capacităților, după cum urmează:

- ➔ Prin procesul de dezvoltare a capacităților se asigură acoperirea necesităților de capacități, ceea ce sporește eficiența realizării obiectivelor din PDS.

În al doilea rând, dacă se dorește eficiență, recomandările de dezvoltare a capacităților trebuie să excludă suprapunerile și dublările. De exemplu, dacă câteva subdiviziuni necesită instruire în domeniul instituțiilor comunitare, organizarea câtorva cursuri de instruire separate nu are sens; recomandările de dezvoltare a capacităților trebuie să includă doar un singur program de instruire, deși acesta ar putea fi prevăzut pentru o perioadă mai lungă și pentru un număr mai mare de participanți. Un alt exemplu tipic ar fi introducerea noilor tehnologii, care nu are rost la nivel de subdiviziuni, pentru că se vor dubla rețelele, bazele de date și soft-urile interne.

În final, având caracter inter-conex și atotcuprinzător, implementarea recomandărilor de dezvoltare a capacităților trebuie să fie coordonată de o subdiviziune care în sine are dimensiune inter-conexă și atotcuprinzătoare: Direcția/secția de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor.

Elaborarea recomandărilor de dezvoltare a capacităților

1) Planificare și elaborare

Aranjamentele organizatorice utilizate la evaluarea capacităților trebuie utilizate și la elaborarea recomandărilor de dezvoltare a capacităților. Acestea includ: organizarea și pregătirea ședințelor aceluiași grup de planificare gestionat de DAMEP; participarea în instruirea organizată cu privire la dezvoltarea capacităților; clarificarea aspectelor metodologice care pot rămâne încă neclare.

2) Consolidarea și clasificarea necesităților de capacități

Punctul de pornire în această etapă de elaborare a recomandărilor de dezvoltare a capacităților sînt rezultatele procesului de evaluare a capacităților. Evaluarea capacităților este realizată pentru fiecare obiectiv din PDS în parte. Recomandările de dezvoltare a capacităților trebuie să integreze toate soluțiile pentru necesarul de capacități la nivelul autorității:

4. Se vor compila toate necesitățile de capacități rezultate din evaluarea capacităților într-un singur tabel
5. Se vor integra toate necesitățile de capacități similare pentru a evita suprapunerea și dublarea (și ajustarea perioadelor de timp, dacă este cazul)
6. Se va verifica să nu rămînă vreo incoerență sau, eventual, necesități contradictorii

Se va utiliza următorul tabel:

Necesarul de capacități și soluțiile consolidate		
Nivelul organizațional		
Instrumente	Descrierea necesarului de capacități	Soluțiile preferabile
Nivelul individual		
Instrumente	Descrierea necesarului de capacități	Soluțiile preferabile

Tabelul respectiv se anexează la PDS. În partea textuală se vor reflecta doar recomandările de bază formulate ulterior.

Există o mare diferență între necesitățile de capacitate ale diferitor autorități, dar **în total trebuie să fie maxim 50 de necesități de capacitate**. Pentru ca în rezultat să nu obținem tabele prea greoaie și chiar incompletă, și pentru a avea nu mai mult de numărul maxim indicat de necesități de capacitate, se va pune un accent special și eforturi de integrare a necesităților similare și evitarea suprapunerii și dublării.

3) Formularea **soluțiilor** /măsuri adecvate pentru a satisface necesitățile de capacitate

După consolidarea tuturor necesităților de capacitate la nivelul întregii autorități, trebuie să existe **soluții** sau măsuri adecvate de dezvoltare a capacităților lipsă. De fapt, **soluțiile** sînt combinațiile de instrumente utilizate la formularea obiectivelor PDS și evaluarea capacităților, dar de această dată la nivelul întregii autorități.

Acest lucru se realizează aplicând următoarele:

Nivelul capacităților	Instrumente posibile	Soluții/măsuri
Organizaționa I	Schimbări la nivel funcțional	Analiza funcțională
		Modificarea funcțiilor autorității: adăugarea unor funcții noi, modificarea celor existente, lichidarea unor funcții existente etc.
	Schimbări la nivel structural	Revizuirea structurii organizaționale actuale
		Elaborarea unei noi structuri organizaționale
		Reorganizare
	Schimbări la nivelul sistemelor de management	Identificarea necesităților pentru sisteme de management noi sau modificate
		Elaborarea și introducerea noilor sisteme de management
		Modificarea sistemelor existente de management
	Tehnologia informațională și de comunicații	Identificarea necesităților și specificațiilor tehnice pentru tehnologiile adiționale sau pentru actualizarea /modernizarea /modificarea celor existente.
		Elaborarea și introducerea noilor tehnologii
		Pregătirea și actualizarea /modernizarea /modificarea tehnologiilor existente
	Restructurarea procesului de politici	Identificarea aspectelor ce pot fi îmbunătățite în procesul general de politici în cadrul autorității
		Elaborarea și pregătirea schimbărilor în procesul general de politici în cadrul autorității
		Implementarea schimbărilor în procesul general de politici în cadrul autorității
		Monitorizarea schimbărilor și îmbunătățirilor realizate în procesul general de politici în cadrul autorității
	Restructurarea mecanismelor de prestare a serviciilor	Identificarea aspectelor ce pot fi îmbunătățite în mecanismele actuale de prestare a serviciilor
		Elaborarea și pregătirea schimbărilor în mecanismele actuale de prestare a serviciilor
		Implementarea schimbărilor în mecanismele actuale de prestare a serviciilor, inclusiv stabilirea

		standardelor și introducerea managementului calității
		Monitorizarea schimbărilor și îmbunătățirilor efectuate în mecanismele actuale de prestare a serviciilor
Individual	Instruirea și dezvoltarea profesională	Evaluarea necesităților de instruire a persoanelor /departamentelor și /sau întregii autorități
		Elaborarea și pregătirea unei strategii de instruire sau a unui plan de acțiuni la nivel individual, departamental și /sau la nivel de autoritate
		Cursuri de instruire (de regulă cu durata de până la 5 zile pe modul și pentru 20-50 participanți)
		Cursuri de specializare (de regulă cu durata de câteva săptămâni sau luni și pentru 1-5 participanți)
		Auto-instruire (inclusiv studiile la distanță)
		Îndrumare (instruire la locul de muncă)
		Atelier (de regulă durează de la câteva ore la câteva zile și pentru 10-30 participanți)
		Conferințe și ședințe consultative
		Vizite de studii
		Elaborarea produselor de cunoaștere (de ex. studiile comparative, lecțiile învățate, rapoarte cu privire la instruire și alte evenimente etc.)
	Modificarea politicilor interne în domeniul resurselor umane	Identificarea schimbărilor posibile în politicile interne în domeniul resurselor umane
		Elaborarea unor politici noi sau modificarea politicilor interne existente în domeniul resurselor umane
		Implementarea și monitorizarea politicilor interne noi sau a celor modificate în domeniul resurselor umane
	Schimbarea culturii organizaționale	Evaluarea gradului de eficacitate și a oportunităților de ameliorare a culturii organizaționale actuale
		Identificarea și introducerea noilor valori organizaționale, a codului de conduită etc.
		Pregătirea și organizarea ședințelor de team-building, evenimentelor de socializare și motivare

După consolidarea necesităților și identificarea și prioritizarea **soluțiilor**/măsurii de dobândire a capacităților, trebuie să se elaboreze recomandări de dezvoltare a capacităților. Dar înainte de finalizare mai sînt încă cîțiva pași de făcut, și anume:

→ Indicarea proiectelor ce țin de dezvoltarea capacităților

Așa cum s-a menționat mai devreme, recomandările de dezvoltare a capacităților vor fi implementate, ca și întregul PDS prin intermediul planurilor anuale ale autorității, dar și prin intermediul proiectelor. Așadar, este important de indicat proiectele de asistență tehnică în derulare, planificate sau posibile care vor contribui la dobîndirea unor capacități care lipsesc. Lista acestora se anexează la Programul de Dezvoltare Strategică.

→ Verificarea dublă a fezabilității

După ce toate **soluțiile**/măsurile sînt introduse în tabel, avem oportunitatea să facem încă o verificare ca să ne asigurăm că toate acestea sînt realizabile în perioada PDS.

→ Revizuirea finală

La etapa de revizuire finală vom răspunde la următoarele întrebări:

1. Putem să reformulăm unele din recomandări pentru a realiza obiectivele mai eficient, eficace și sustenabil?
2. Cînd punem împreună toate **soluții**/măsurii, sînt ele suficiente pentru a asigura capacitățile de care avem nevoie pentru a atinge toate obiectivele din PDS?

La etapa de finalizare a evaluării capacităților pot fi necesare consultări adiționale cu parteneri, consultanți externi sau alți experți.

4) Definitivarea Recomandărilor de dezvoltare a capacităților

Recomandările de dezvoltare a capacităților reprezintă propunerea concretă de combinare a diverselor soluții în acțiuni sau proiecte de dezvoltare a capacităților. Recomandarea nu trebuie să fie foarte lungă în descriere – maximu 3-4 propoziții.

Atunci cînd elaborăm recomandările trebuie să încercăm să combinăm cîteva soluții de dezvoltare a capacităților într-un singur cadru - astfel încît fiecare recomandare să reprezinte o activitate sau chiar proiect de dezvoltare a capacităților.

Recomandările de dezvoltare a capacităților urmează să fie sinestătătoare – atunci cînd cineva le citește el/ea fără să citească întreg capitolul evaluare și dezvoltarea capacităților trebuie să înțeleagă ce urmează de făcut. Deci, recomandările trebuie să fie foarte specifice și concrete – chiar dacă ele pot uneori repeta ceea ce a fost menționat anterior în acest capitol.

Cu alte cuvinte, doar citind recomandările de dezvoltare a capacităților, trebuie să avem tabloul integru a tuturor activităților și proiectelor de sporire a capacităților care urmează a fi realizate în vederea implementării PDS într-o manieră eficientă, eficace și sustenabilă.

Recomandarea poate să conțină o serie de opțiuni de dezvoltare a capacităților, și una din ele să fie selectată pentru implementare în cele din urmă.

Nu există premisa precum că noi dispunem de resurse financiare suficiente pentru suplinirea lacunelor în capacități – vor apărea oportunități de a le obține prin intermediul proiectelor și activităților finanțate de donatori. Ceea ce este important e că recomandările de dezvoltare a capacităților pot reprezenta tot de ce avem nevoie pentru a realiza PDS eficient, eficace și sustenabil.

În cazul în care autoritatea dorește să elaboreze un Plan de dezvoltare a capacităților în baza recomandărilor, următorul format urmează a fi utilizat:

Planul de dezvoltare a capacităților					
<i>Recomandarea de dezvoltare a capacităților 1</i>					
Activitățile de bază	Rezultate scontate	Perioada	Responsabilul	Posibile riscuri și provocări	Remarci adiționale
<i>Recomandarea de dezvoltare a capacităților 2</i>					
Activitățile de bază	Rezultate scontate	Perioada	Responsabilul	Posibile riscuri și provocări	Remarci adiționale

<i>Recomandarea de dezvoltare a capacităților 3</i>					
Activitățile de bază	Rezultate scontate	Perioada	Responsabilul	Posibile riscuri și provocări	Remarci adiționale

MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Fără monitorizare și evaluare nici cele mai bine elaborate programe nu pot fi implementate adecvat. Sînt cîțiva factori care explică de ce se întîmplă așa. În primul rînd, monitorizarea și evaluarea crează baza pentru ”măsuri corective” – acestea fiind întotdeauna necesare (în special pentru programele pe termen mediu), deoarece programele sînt întotdeauna doar previziuni, estimări, așteptări, iar realitatea este întotdeauna dinamică și schimbătoare. În al doilea rînd, monitorizarea și evaluarea este necesară pentru a asigura că programele continuă să fie relevante, sau cu alte cuvinte că ele continuă să fie documente ”vii” care se dezvoltă. Odată ce circumstanțele se schimbă - și odată ce noi realizăm rezultatele inițiale – programul urmează să fie modificat la fel. Dacă noi nu dispunem de instrumentul pentru modificare, programul fie va deveni nerelevant, sau va fi nevoie de elaborarea unui program nou. Astfel, monitorizarea și evaluarea asigură responsabilizarea noastră continuă – noi putem raporta progresele noastre și justifica investițiile pe care le facem pentru a obține anumite rezultate.

Monitorizarea și evaluarea de obicei este foarte complexă și aceasta necesită aptitudini și investiții. De aceea acest sistem, ca și oricare alt sistem de management, nu poate fi introdus peste noapte, acesta necesitînd investiții continue, testări practice și îmbunătățiri. Doar atunci cînd monitorizarea și evaluarea devine o parte indispesabilă a activității zilnice, putem considera că sistemul a fost implementat adecvat – totodată, investițiile în monitorizare și evaluare trebuie să continue.

Monitorizarea și evaluarea este des percepută ca un fel de inspecție care poate duce la sancționare pentru greșeli sau neatingerea obiectivelor. Aceasta este cu adevărat o fază a managementului care deseori este numită ”control”. Totodată, monitorizarea și evaluarea trebuie să fie percepută ca o oportunitate pentru o înțelegere atotcuprinzătoare și onestă a ”ce se poate de realizat mai bine”.

Sînt cîteva lucruri care trebuiesc reținute înainte de a începe monitorizarea și evaluarea propriu-zisă:

Monitorizarea și evaluarea nu poate fi utilizată atunci cînd obiectivele sînt formulate neadecvat

Cu alte cuvinte, atunci cînd obiectivele fie nu sînt obiective reale (nu indică situații concrete pentru a fi realizate în viitor și/sau reprezintă procese repetitive) sau nu sînt măsurabile, sistemul de monitorizare și evaluare este inutil. Dar chiar și în situațiile în

care obiectivele sînt corect formulate, dar nu sînt însoțite de indicatori, condițiile pentru monitorizare și evaluare nu sînt asigurate.

Trebuie să existe indicatori pentru toate obiectivele PDS

Elaborarea unor indicatori adecvați este una din cele mai complicate sarcini. Indicatorii ne explică cum rezultatele scontate vor fi măsurate și dacă (sau pînă la ce nivel) aceste rezultate au fost atinse.

În cadrul monitorizării și evaluării noi încercăm să identificăm în ce măsură ținta obiectivului a fost atinsă (performanța) comparativ cu angajamentul nostru (programul) – luînd în considerație de unde am pornit (punctul 0).

Există o diferență majoră între monitorizare și evaluare și măsurile corective pe care fiecare din ele urmează să le propună

Monitorizarea este o analiză/apreciere continuă a progresului obținut pe parcursul implementării, menit să urmărească respectarea programului, să identifice cauzele necorespunderii, și să ia măsuri necesare pentru îmbunătățirea performanței operaționale. Cu alte cuvinte, noi realizăm monitorizarea într-o manieră ”superficială” – nu intrăm mult în schimbările care puteau fi produse, dar verificăm doar la suprafață dacă planul anual se realizează așa cum am planificat.

Odată ce monitorizarea Programului de Dezvoltare Strategică se va efectua în baza Planului anual al autorității, vom utiliza acțiuni și rezultate concrete pe care vrem să le atingem – iar indicatorii de rezultat ne vor ajuta mult în acest aspect.

Deci, stabilim acțiuni concrete în Planul anual al autorității, identificăm rezultatele concrete pe care vrem să le atingem, respectiv și indicatorii de rezultat și monitorizăm permanent, raportînd doar lunar/trimestrial (semestrial sau doar anual, în dependență de sistemele interne de raportare existente în autoritate) despre realizarea planului.

Monitorizarea de obicei este responsabilitatea acelor persoane care implementează planurile – cu alte cuvinte aceasta se face pe intern. Aceasta asigură sentimentul de proprietate și mai multă onestitate.

În comparație cu monitorizarea, evaluarea este o analiză sistematică și obiectivă a progresului și a performanței obținute în proesul implementării PDS. Scopul este determinarea nivelului de realizare a obiectivelor PDS la general și la nivel anual.

Totodată, evaluarea este direcționată spre identificarea contribuției implementării PDS la realizarea scopurilor sectoriale de Program și a Priorităților de politici pe termen mediu. Diferența principal între monitorizare și evaluare este că evaluarea nu se focusează doar pe realizarea sau nerealizarea acțiunilor, dar și pe schimbări și eficacitate, parteneriate, impact mai larg și sustenabilitate. Respectiv, evaluarea se realizează doar o dată pe an.

Evaluarea poate fi realizată fie ca o auto-evaluare (spre exemplu, utilizarea Cadrului Comun de Auto-evaluare) sau de către experți din exterior.

Cel mai important scop al evaluării este de a informa viitorul proces de planificare – inclusiv modificările la planurile de lungă durată. Totodată, ea ajută să îmbunătățim performanța în realizarea obiectivelor și să oferim o bază pentru responsabilitate, să optimizăm utilizarea resurselor și să ajutăm factorii de decizie la luarea acestora.

Instrumente adiționale de monitorizare și evaluare

Lista de verificare utilizată la monitorizare

- pentru utilizare regulată pentru monitorizare lunară/trimestrială sau semianuală pentru asigurarea că toate sarcinile sînt realizate

Sarcina	Statutul	Comentariul
Indicatorii pentru monitorizarea rezultatelor anuale există și sînt relevante		
Toată informația privind implementarea planului anual în perioada precedentă este colectată și formulată corespunzător		
Informația colectată este organizată în conformitate cu rezultatele anuale specifice		
Analiza informației realizată pentru		

toate rezultatele anuale și indicatorii acestora		
Concluziile de monitorizare formulate pentru fiecare din rezultatele anuale planificate și indicatorii acestora		
Măsuri corective propuse, cu acțiuni concrete pentru realizare în perioada ce urmează		
Modificările eventuale ale rezultatelor anuale sau a termenelor-limită propuse		
Planul pentru monitorizarea ulterioară pregătit		

NOTĂ: Statutul poate fi “realizat”, “parțial realizat” sau “suspendat”

Lista de verificare utilizată la evaluarea anuală (de asemenea include și ultima monitorizare)

- urmează să fie utilizată la finele anului pentru a ne asigura că evaluarea este efectuat adecvat

Sarcina	Statutul	Comentariul
Indicatorii pentru evaluarea rezultatelor anuale există și sînt relevanți		

Toată informația privind implementarea planului anual este colectată și compilată		
Informația colectată și compilată este organizată în conformitate cu rezultatele anuale și indicatorii acestora		
Analiza informației este realizată pentru toate rezultatele anuale și indicatorii acestora		
Concluziile evaluării formulate pentru toate rezultatele anuale și indicatorii acestora		
Legătura între rezultatele anuale și obiectivele PDS analizată în vederea evaluării în ce măsură obiectivele PDS au fost realizate		
Legătura între obiectivele PDS și contribuția acestora la scopurile programelor analizată		
Concluziile finale ale evaluării formulate		
Măsuri corective adecvate propuse, cu acțiuni clare ce urmează de întreprins anul viitor		
Propuneri/ recomandări pentru următorul Plan de acțiuni anual formulate (inclusive eventualele modificări la PDS)		

Consultări interne și externe realizate		
Raportul de evaluare definitiv		
Raportul de evaluare aprobat de conducere		
Plan anual de acțiuni pentru următorul an elaborat		
Plan anual de acțiuni pentru următorul an aprobat		

Structura raportului anual de evaluare

1. Sumar executiv

- Prezentarea pe scurt a aspectelor de bază ale raportului de evaluare: max 1-2 pagini
- Textul sumarului trebuie să fie suficient pentru obținerea informației de bază fără a citi raportul în întregime

2. Implementarea Planului anual de acțiuni

- Explicarea procesului de monitorizare și evaluare utilizat pe parcursul anului (inclusiv sursa informațiilor, metodele analitice utilizate, cât și procesele consultative)
- Prezentarea pe scurt a rezultatelor anuale și modalitatea, nivelul de atingere a acestora (în baza indicatorilor de rezultat)
- Prezentarea realizărilor de bază pe parcursul anului
- Explicarea provocărilor și problemelor de bază

3. Consecințele pentru PDS

- Indicarea contribuției de bază pentru realizarea obiectivelor PDS și contribuția la realizarea scopurilor de program.
- Propuneri de modificări a obiectivelor PDS, în caz de necesitate

4. Recomandări pentru Planul anual de acțiuni următor

- Măsuri corective și lecții învățate care urmează să fie luate în considerație pentru anul următor
- Modificările eventuale în procesul de monitorizare și evaluare pentru anul viitor

Anexe:

- a) Planul anual de acțiuni precedent
- b) Propuneri pentru Planul anual de acțiuni următor

Raportul final de evaluare a PDS

1. Sumar executiv

- Prezentarea pe scurt a aspectelor de bază ale raportului de evaluare: maximum 1-2 pagini
- Textul sumarului trebuie să fie suficient pentru obținerea informației de bază fără a citi raportul în întregime

2. Descrierea Obiectivelor PDS și a realizărilor de bază

- Descrierea metodelor/procedurilor și datelor utilizate pentru evaluarea finală a PDS (de inclus descrierea pe scurt a activităților realizate pentru consultări interne și externe, cât și implicarea eventual a experților din exterior)
- Descrierea scurtă a biectivelor PDS, legătura acestora cu Scopurile programelor și cum obiectivele PDs au fost transpuse în rezultate anuale
- Prezentarea nivelului de realizare a obiectivelor PDS (în conformitate cu indicatorii de performanță ale Obiectivelor PDS)

- Explicarea contribuției autorității la atingerea scopurilor programelor sectoriale (inclusive provocări și probleme)
- Tabela cu evaluarea finală
- Descrierea provocărilor și problemelor de bază

3. Recomandări pentru următorul PDS

- Indicarea principalelor lecții învățate pentru elaborarea PDS următor (cît și propuneri pentru eventualele modificări în Metodologia sau Ghidul pentru elaborarea PDS)
- Propuneri pentru eventualele modificări în procedurile de monitorizare și evaluare pentru următorul PDS

Anexe:

- a) Planuri anuale pentru toți 3 ani de implementare a PDS
- b) Propuneri pentru următorul PDS

Tabela pentru evaluarea finală a PDS

<i>Scopul Programului 1</i>					
<i>Obiectivul PDS 1.1 (formularea)</i>					
Indicatorii de performanță	Responsabilul	Instrumentele	Nivelul de realizare	Provocările de bază	Recomandări pentru acțiuni ulterioare

Comentarii adiționale					
Obiectivul PDS 1.2 (formularea)					
Indicatorii de performanță	Responsabilul	Instrumentele	Nivelul de realizare	Provocările de bază	Recomandări pentru acțiuni ulterioare
Comentarii adiționale					
Obiectivul PDS 1.3 (formularea)					
Indicatorii de performanță	Responsabilul	Instrumentele	Nivelul de realizare	Provocările de bază	Recomandări pentru acțiuni ulterioare
Comentarii adiționale					

Explicații pentru utilizarea tabeli:

- Indicatorii de performanță, responsabilul și instrumentele: aceleași ca și în PDS
- Nivelul de realizare: măsura în care Obiectivul PDS a fost realizat (fie calificativ textual - parțial, integral realizat, nerealizat; fie în procente)
- Provocările de bază: lista problemelor, provocărilor și obstacolelor de bază (dacă este cazul pentru explicații mai detaliate, urmează să se includă în Comentarii adiționale)

- Recomandări pentru acțiuni ulterioare – în cazul în care Obiectivul PDS nu a fost realizat și implementarea lui trebuie să continue sau în cazul în care este un nou Obiectiv PDS care derivă din realizarea celui actual

- Comentarii adiționale: loc pentru oferirea detaliilor privind realizările, provocările, cât și unele detalii/explicații privind recomandări pentru acțiuni ulterioare

Anexe

Anexa nr.1 Text standardizat pentru capitolul Introducere

Programul de Dezvoltare Strategică (în continuare PDS) este documentul de bază al autorității, care completează sistemul planificării strategice la nivelul AAPC, asigurând prioritizarea diverselor obiective, reflectate în numeroasele documente de politici, precum și identificând lacunele în capacități și instrumentele/metodele pe care le va utiliza autoritatea în vederea atingerii obiectivelor sale.

Totodată, PDS include și alte angajamente și obligațiuni ale autorității, care constituie misiunea autorității, sînt stipulate în diferite tratate internaționale, dar nu se regăsesc din diverse motive în documentele de politici.

Acest document a fost elaborat în conformitate cu prevederile Hotărîrii Guvernului nr. 176 din 22 martie 2011 "Cu privire la aprobarea Metodologiei de elaborare a programelor de dezvoltare strategică ale autorităților administrației publice centrale" și a Ghidului privind elaborarea PDS.

PDS este elaborat *pentru o perioadă de 3 ani*. Pentru planificarea operațională a activității instituției se vor elabora *planuri anuale*, care vor prevedea măsuri concrete de realizare a PDS, constituind astfel un instrument de monitorizare și evaluare a acestuia.

Pentru alinierea planificării activității autorității la planificarea bugetară s-a utilizat clasificarea bugetară a programelor și programele din planurile strategice de cheltuieli sectoriale (CBTM), cu indicarea rolului și responsabilităților autorității la realizarea acestora.

Obiectivele instituțiilor din subordinea autorității la fel sînt reflectate în PDS în cazul în care autoritatea este responsabilă de realizarea acestora. Totodată, PDS reflectă doar responsabilitatea autorității și instrumentele pe care le utilizează aparatul central al autorității în realizarea obiectivului.

Programul de Dezvoltare Strategică este documentul de identitate a autorității, documentul central de la care derivă toate acțiunile autorității pe parcursul următorilor 3 ani și ca urmare, reprezintă: (i) instrument de planificare/priorizare a politicilor la nivelul autorității, (ii) instrument de management pentru autoritate și (iii) instrument de comunicare atît pe interior, cît și pe extern.

Elaborarea PDS a avut loc într-o manieră participativă, proces în care s-au implicat toate subdiviziunile și părțile interesate ale autorității. Pentru coordonarea procesului de elaborare a PDS a fost creat Grupul de planificare, constituit din șefii subdiviziunilor interne și reprezentanții instituțiilor subordonate.

Procesul de elaborare a PDS a fost divizat în 4 etape:

- I Etapă (situația curentă): Elaborarea Misiunii, Profilului Autorității și Analiza SWOT;
- II Etapă (cadrul de politici publice): Elaborarea Priorităților de politici pe termen mediu, a programelor și obiectivelor;
- III Etapă (necesarul de capacități): Desfășurarea Evaluării Capacităților și elaborarea recomandărilor pentru dezvoltarea capacităților;
- IV Etapă (definitivare): Definitivarea PDS și elaborarea Planului Anual de acțiuni al autorității.

Fiecare din etape a fost precedată de:

- o instruire tematică organizată de Cancelaria de Stat pentru reprezentanții Direcției de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor;
- o instruire pentru grupul de planificare din autoritate.

La unele etape a fost consultată opinia Cancelariei de Stat și a societății civile, proiectul documentului a fost plasat pe pagina oficială, în vederea asigurării unui proces transparent și participativ de elaborare a PDS.

De menționat că modificarea PDS se va efectua doar în cazul în care această necesitate va deriva din *Raportul de evaluare anuală a activității Centrului* sau în cazul modificării substanțiale a priorităților de politici publice la nivel național. Modificările respective vor fi argumentate și coordonate cu Cancelaria de Stat.

Anexa nr.2. Text standardizat pentru capitolul Evaluarea și dezvoltarea capacităților

Notă: Acest text este urmat de tabela cu categorizarea necesarului de capacități și soluțiile preferabile pentru dezvoltarea capacităților. După tabela vor urma recomandările de sporire a capacităților.

Text standardizat:

Evaluarea capacităților a fost realizată în baza îndrumărilor din Ghidul privind elaborarea Programului de Dezvoltare Strategică, constituind astfel, a auto-evaluare îndrumată. Acest exercițiu a fost efectuat în baza comparării între capacitățile existente (generalizate în Analiza SWOT) și capacitățile necesare pentru realizarea obiectivelor PDS. Diferența respectivă a fost categorizată drept lacune în capacități (necesar de capacități), deci capacitățile care la moment nu există, dar a căror dezvoltare reprezintă condiția de bază pentru realizarea obiectivelor într-o manieră eficientă, eficace și sustenabilă.

Evaluarea capacităților se referă la identificarea ”lacunelor în capacități”, iar dezvoltarea capacităților la ”suplinirea acestor lacune” – ultima realizându-se înainte de și/sau în paralel cu începerea procesului de implementare.

Accentul se pune pe ce avem nevoie – nu în general, dar pentru obiective concrete și în perioada de timp stabilită pentru realizarea acestor obiective. Dat fiind faptul că PDS este un document pe termen mediu, se va înțelege necesarul de capacități pe termen mediu. În acest sens, evaluarea capacităților a fost foarte specifică și practică.

Identificarea necesarului de capacități a fost realizată pentru fiecare obiectiv în parte, în baza întrebărilor și algoritmului pentru evaluarea capacităților, descris în Ghid.

Evaluarea capacităților pentru PDS a inclus doar 2 nivele de capacități – organizațional și individual – deoarece Obiectivele din PDS nu se referă la capacitățile din exterior, realizarea lor fiind dependentă doar de autoritatea însăși și reprezintă doar responsabilitatea acesteia.

Rezultatele evaluării capacităților sînt prezentate în capitolul anterior în tabela cu Obiectivele, cît și generalizat în tabela de mai jos cu descrierea necesarului de capacități și a soluțiilor preferabile. În tabela cu Obiective necesarul de capacități a fost prezentat în raport cu fiecare obiectiv în parte, iar în tabela cu soluțiile preferabile, necesarul de capacități este grupat după tipuri/categorii de capacități.

Anexa nr. 3. Text standardizat pentru capitolul monitorizare și evaluare

Standardized text:

Monitorizarea și evaluarea implementării PDS este același proces ca și monitorizarea și evaluarea activității autorității. Unica diferență este, în cazul PDS, existența unei evaluări adiționale finale a implementării PDS.

Responsabili de procesul de monitorizare și evaluare a activității autorității (PDS) este Direcția de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor. La solicitarea reprezentanților acestei direcții, toate subdiviziunile și instituțiile din subordine urmează să prezinte în termenul solicitat informația relevantă privind realizarea obiectivelor/acțiunilor de care aceștia din urmă sînt responsabili.

Monitorizarea reprezintă o analiză regulată a progreselor la implementarea obiectivelor/acțiunilor. Acest proces se va efectua în baza acțiunilor incluse și a rezultatelor propuse în Planurile anuale de activitate, care la rîndul lor reies din obiectivele PDS. Rapoarte de monitorizare vor fi elaborate lunar/trimestrial/semianual în vederea identificării gradului de atingere a rezultatelor anuale și a necesității efectuării unor măsuri corective în perioada care urmează. Aceste rapoarte sînt rapoartele regulate de monitorizare ale activității autorității și nu rapoarte adiționale.

În cazul în care procesul de monitorizare identifică necesitatea realizării cărorva măsuri corective, acestea se includ fie în planul anual al autorității pentru anul următor, fie se propune și se efectuează modificarea Programului de Dezvoltare Strategică a autorității. În cazul în care procesul de monitorizare va identifica faptul că realizarea acțiunilor anuale și, astfel și a obiectivelor PDS, derulează în conformitate cu așteptările inițiale, aceasta urmează să fie stipulat în informația pe care subdiviziunea internă/instituția din subordine o prezintă DAMEP/SAMEP.

Evaluarea anuală este aceeași evaluare regulată pe care autoritatea o efectuează anual în baza Planului anual al autorității. Acest proces se va realiza la finele anului și va rezulta în Raportul anual de evaluare a activității autorității.

Raportul anual de evaluare va indica atît realizările cît și eșecurile privind implementarea planului anual și atingerii rezultatelor anuale (indirect a Obiectivelor PDS). Aceasta este o analiză mai detaliată decît monitorizarea, deoarece de această dată se identifică și cauzele/factorii care au influențat succesul sau insuccesul realizării în vederea propunerii

măsuri corective mai substanțiale pentru anul următor. Totodată, procesul de evaluare identifică aspectele ale obiectivelor realizate anul precedent și acele aspecte care urmează să fie planificate pentru anul următor. În acest sens, Raportul de evaluare va prezenta baza pentru planificarea activităților pentru anul viitor (Planul anual de acțiuni pentru următorul an). Raportul la fel poate indica necesitatea modificării Obiectivelor PDS în cazul schimbării circumstanțelor.

Evaluarea finală a PDS se realizează la finele anului al treilea de implementare și servește bază pentru elaborarea următorului PDS pentru următoarea perioadă de planificare. Scopul acestei evaluări este identificarea nivelului de realizare a Obiectivelor PDS, impactul ca urmare a realizării acestora, schimbările care s-au produs la compartimentul probleme pe care programele sectoriale urmau să le soluționeze, etc. Totodată, evaluarea finală include analiza contribuției generale a autorității la realizarea scopului programului (sectorial) prin realizarea obiectivelor PDS și recomandări pentru PDSul următor.

Evaluarea finală a PDS va include rezultatul consultărilor interne și externe în vederea obținerii opiniei celor din exterior, cât și în vederea asigurării unei evaluări mai obiective și imparțiale. La fel pot fi implicați și experți din exterior pentru a contribui la raportul de evaluare final. La general vorbind, calitatea raportului de evaluare a PDS va determina și calitatea Programului de Dezvoltare Strategică pentru perioada ulterioară.