

CONGRESUL AUTORITĂȚILOR LOCALE DIN MOLDOVA (CALM)

Str. Columna, 106A, Chișinău, Republica Moldova (secretariat)
Telefax: 22-35-09, 22-35-29, e-mail: info@calm.md, web: www.calm.md



PLAN STRATEGIC

2021 – 2027

CUPRINS

Capitolul 1	Introducerea și analiza situației actuale	3
1.1.	Descrierea metodologiei pentru elaborarea Planului Strategic CALM	3
1.1.1.	Activitatea nr. 1 - Atelierele grupului de lucru pentru elaborarea Planului Strategic	3
1.1.2.	Activitatea nr. 2 - Atelierele de lucru cu Secretariatul CALM pentru elaborarea Teoriei Schimbării	4
1.1.3.	Validarea proiectului preliminar de către Consiliul de Administrare al CALM	4
1.1.4.	Consultări regionale cu membrii CALM	5
1.1.5.	Aprobarea planului strategic	5
1.2.	Evaluarea de bază a poziției instituționale și a capacităților organizaționale ale CALM	6
1.3.	Teoria Schimbării	6
1.4.	Restricțiile și provocările cauzate de pandemia COVID-19	7
Capitolul 2	Oportunitățile de dezvoltare strategică	8
Capitolul 3	Viziunea și Misiunea CALM	10
Capitolul 4	Obiectivele Strategice CALM	11
Capitolul 5	Obiectivele strategice, rezultatele acțiunilor și rezultatele planului strategic	12
Capitolul 6	Planificarea acțiunilor și monitorizarea implementării	17
Capitolul 7	Sursele de finanțare	25

Capitolul 1 - Introducerea și analiza situației actuale

1.1. Descrierea metodologiei pentru elaborarea Planului Strategic CALM

Procesul de elaborare a Planului Strategic CALM pentru perioada 2021-2027 a fost unul participativ și iterativ, ce a constat din două activități paralele, dar complementare. Procesul a fost inițiat în cadrul atelierului online de planificare strategică cu Biroul Executiv al CALM pe 11 martie 2021, care a oferit mandat grupului de lucru pentru elaborarea proiectului preliminar a Planului Strategic. Obținerea acordului din partea Biroului Executiv în privința acțiunilor viitoare pentru elaborarea acestui document strategic a reprezentat un pas important în asigurarea acceptării acestuia de către membrii CALM și un rezultat pozitiv la acea etapă de implementare a proiectului.

Proiectul preliminar a Planului Strategic și proiectul Teoriei Schimbării au fost elaborate de către membrii grupului de lucru și respectiv de către personalul secretariatului. Aceste documente reflectă punctele de vedere și contribuțiile constructive obținute pe tot parcursul exercițiului de planificare strategică. Întregul proces de planificare strategică a fost structurat și facilitat de către o echipă de experți internaționali și locali, oferind recomandări și consolidând toate contribuțiile și comentariile/sugestiile obținute pe parcurs.

Procesul a inclus, de asemenea, trei întâlniri regionale de consultare online cu primarii (membri CALM) în perioada 13-20 mai 2021.

Mai multe informații despre acest proces de consultare pot fi găsite într-un document separat.

1.1.1. Activitatea nr. 1 - Atelierele grupului de lucru pentru elaborarea Planului Strategic

Proiectul Planului Strategic este produsul unui proces de colaborare și co-creare condus de grupul de lucru desemnat de Biroul Executiv. Grupul de lucru a fost format din vicepreședinții CALM, reprezentanții rețelelor CALM, primari din mai multe localități, conducerea CALM și reprezentanții Secretariatului. Lista nominală a grupului de lucru este inclusă în anexa la acest document (Anexa nr. 1).

Punctul de start în procesul de planificare strategică au fost constatările și recomandările evaluării de bază a poziției instituționale ale CALM (publicată în toamna anului 2020), care a fost discutată și dezbătută pe larg în timpul interacțiunii din ateliere. Evaluarea a inclus interviuri cu părțile interesate, sondaje online cu membrii CALM și o evaluare a capacității organizaționale, care a inclus atât o analiză a datelor financiare, cât și a calității comunicării interne și externe (în interiorul CALM, dar și cu publicul larg).

Grupul de lucru a desfășurat trei sesiuni online de planificare în perioada martie-aprilie 2021. Din cauza restricțiilor COVID-19, toată interacțiunea a fost organizată exclusiv virtual prin intermediul platformei de videoconferință ZOOM. În timpul acestor discuții, membrii grupului de lucru au elaborat noua viziune și misiune, au dezvoltat obiectivele strategice, inclusiv rezultatele planificate, inclusiv au formulat și acțiuni specifice pentru fiecare dintre cele patru obiective strategice propuse. Fiecare atelier online a fost construit cu discuții interactive care a

permis ajustarea incrementală a tuturor elementelor, dar și o validare a informațiilor incluse în proiectul Planului Strategic.

1.1.2. Activitatea nr. 2 - Atelierele de lucru cu Secretariatul CALM pentru elaborarea Teoriei Schimbării

În paralel cu dezvoltarea proiectului Planului Strategic, Secretariatul CALM a elaborat Teoria Schimbării (ToC) a organizației. Acest exercițiu a fost utilizat în premieră de către CALM și a contribuit la creșterea capacității Secretariatului în planificarea strategică. Totodată, acest proces a oferit o oportunitate personalului CALM de a participa activ inclusiv la elaborarea Planului Strategic.

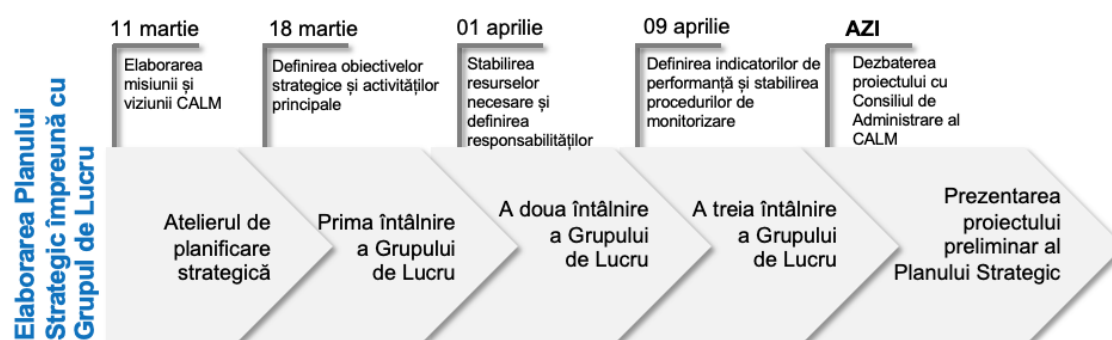
Elaborarea ToC a fost inițiată pe 19 martie 2021, procesul costând din trei ateliere virtuale. Documentul final reprezintă un efort comun al Secretariatului CALM și al echipei de experți. Informația inclusă în Teoria Schimbării CALM a fost utilizată la definitivarea Planului Strategic. Totodată, documentul a servit ca o validare și verificare adițională a principalelor obiective strategice și acțiuni propuse în proiectul Planului Strategic.

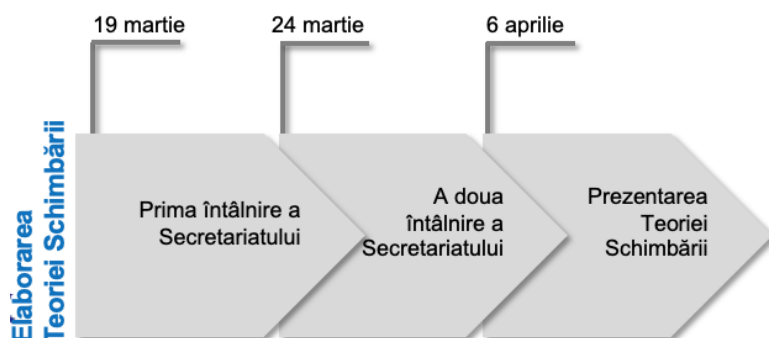
1.1.3. Validarea proiectului preliminar de către Consiliul de Administrare CALM

În baza contribuțiilor obținute care urmare a celor șase ateliere de lucru și ca urmare a feedback-ului obținut în scris, echipa de experți a ajustat informația inclusă și a definitivat proiectul preliminar a Planului Strategic. Proiectul Planului Strategic și Teoria Schimbării au fost plasate online și accesibile grupului de lucru și secretariatului CALM pe toată durata procesului de planificare strategică fiind actualizate constant.

Proiectul planului strategic a fost prezentat Consiliului administrativ al CALM la 22 aprilie 2021. În rezultat, au fost obținute unele contribuții suplimentare, acestea fiind integrate în versiunea actuală. Diagrama de mai jos ilustrează procesul de planificare strategică:

Figura 1. Planul de lucru





1.1.4. Consultări regionale cu membrii CALM

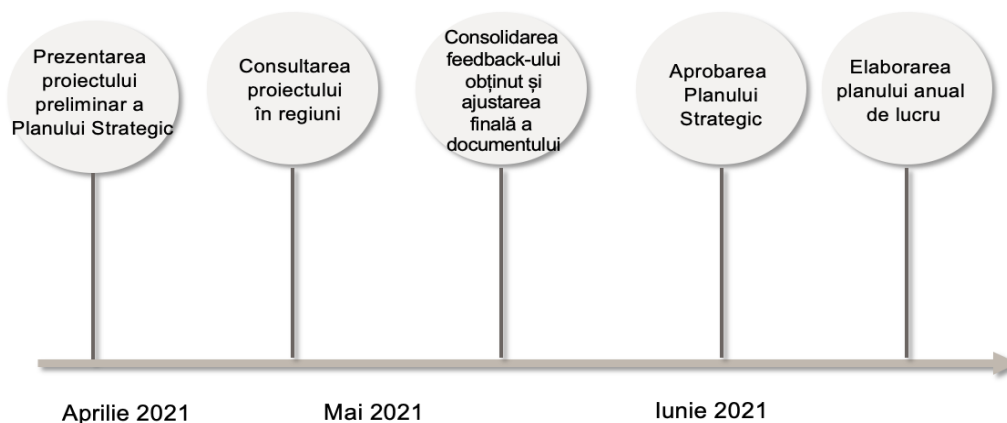
În perioada 13-20 mai 2021, Secretariatul CALM, cu sprijinul echipei de experți, a organizat un proces de consultare participativă la nivel regional. Au avut loc trei întâlniri regionale de consultări cu peste 180 de membri CALM din regiunile Sud, Centru și Nord a Republicii Moldova. Acest exercițiu a oferit părților interesate posibilitatea atât de a sugera contribuții suplimentare, cât și de a valida prioritățile elaborate de grupul de lucru responsabil pentru dezvoltarea planului strategic. O altă etapă foarte importantă realizată în timpul acestor consultări a fost extinderea gradului de apartenență și a vizibilității planului strategic preliminar elaborat de CALM cu sprijinul activ al membrilor săi. În cadrul acestor consultări regionale, 61 de primari din regiunea de Nord, 68 de primari din regiunea de Centru și 53 de primari din regiunea de Sud au fost implicați activ în schimbul de informații și opinii.

Această contribuție colectată a ajutat echipa de experți și secretariatul CALM să revizuiască și să ajusteze obiectivele strategice și activitățile propuse în document, astfel încât noul plan strategic să reflecte nevoile și viziunile membrilor de la nivel local.

1.1.5. Aprobarea planului strategic

Following this sequence of regional consultations, the Strategic Plan is expected to be approved in June 2021. Subsequently, the CALM Secretariat will endeavour to develop annual work plans to better plan the activities to be carried out and prioritise them, while ensuring sound monitoring and tracking of the activities and expected results.

Figura 2. Pașii pentru definitivarea proiectului



1.2. Evaluarea de bază a poziției instituționale și a capacităților organizaționale ale CALM

În toamna anului 2020, în cadrul proiectului „Consolidarea culturii dialogului și consultării autorităților locale din Republica Moldova”, susținut de Congresul autorităților locale și regionale al Consiliului European, a fost efectuată o evaluare a poziției instituționale și a capacităților instituționale ale CALM (baseline assesment). Analiza a avut ca scop sprijinirea elaborării strategiei pe termen mediu a CALM, în conformitate cu necesitățile și așteptările membrilor. Totodată, rezultatele evaluării au oferit o linie de bază și o imagine de ansamblu a tuturor provocărilor și oportunităților pentru CALM. Concluziile din evaluarea de bază a poziției instituționale au fost reflectate și incluse în proiectul Planului Strategic.

Problemele principale identificate în evaluarea de bază sunt prezentate în analiza SWOT inclusă în capitolul doi.

1.3. Teoria Schimbării

În paralel cu elaborarea Planului Strategic CALM, Secretariatul CALM a elaborat Teoria Schimbării care a evidențiat principalele probleme care trebuie rezolvate și acțiunile propuse pentru a le rezolva. Teoria Schimbării prezintă lanțul logic al activităților propuse, rezultatele așteptate și impactul Planului Strategic.

ToC și Planul strategic al CALM sunt două documente strâns legate între ele, iar elaborarea ToC a contribuit la perfecționarea în continuare a obiectivelor strategice ale planului strategic, precum și la testarea și / sau validarea ipotezelor cheie pentru ca schimbările să se producă. Astfel, acest proces a fost important în identificarea activităților majore și a rezultatelor așteptate ale Planului Strategic, concentrându-se în același timp pe rezolvarea provocărilor majore ale CALM și pe dezbateră colectivă a ipotezelor cheie care stau la baza lanțului de rezultate.

Teoria Schimbării și Planul Strategic sunt aliniate, deși nu pe deplin, deoarece perspectivele, punctele de vedere și înțelegerea Secretariatului, diferă, în mod natural, de viziunea reprezentanților aleși ai administrațiilor locale. Cele patru obiective strategice de mai jos sunt

în consecință încorporate în ToC și proiectul ToC se concentrează pe cele patru provocări cheie cu care se confruntă CALM, care sunt la rândul lor abordate în acest plan strategic și traduse în obiective strategice.

Teoria schimbării poate fi găsită într-un document separat.

1.4. Restricțiile și provocările cauzate de pandemia COVID-19

Pandemia COVID-19 a afectat negativ localitățile din Republica Moldova în multe aspecte, iar recuperarea ca urmare a impactului Coronavirus va necesita suport și sprijin din partea CALM, inclusiv prin intermediul unei cooperări mai bune cu membrii și cu partenerii internaționali și regionali. În timp ce pe de o parte, COVID-19 a afectat capacitatea autorităților publice locale de a presta servicii în domeniul sănătății, educației, administrației și dezvoltării economice, pe de altă parte pandemia a creat și oportunități pentru dezvoltarea și digitalizarea serviciilor publice, care trebuie testate după criza pandemică. Astfel, aceste amenințări pot fi transformate în oportunități de dezvoltare. CALM - în cooperare cu autoritățile publice locale și partenerii săi - are potențialul de a juca un rol cheie pentru schimbare, inovare și îmbunătățire la nivel local, abordând provocările cauzate de COVID-19 prin măsuri inovatoare. În consecință, CALM poate sprijini autoritățile publice locale din Moldova prin promovarea capacităților tehnologice și prin introducerea unor instrumente și mecanisme de prestare a serviciilor care vor contribui la dezvoltarea treptată a serviciilor digitale în autoritățile publice locale din întreaga țară.

Capitolul 2 - Oportunitățile de dezvoltare strategică

Dezvoltarea priorităților Planului Strategic CALM 2021-2027 are la bază identificarea și dezbateră punctelor forte și provocărilor existente cu care se confruntă CALM. Informațiile pentru această scurtă analiză SWOT au fost parțial extrase din evaluarea de bază a poziției instituționale, din discuțiile și interacțiunile din cadrul atelierelor de lucru și ca urmare a evaluării independente de către experți. Analiza va fi ajustată și completată ca urmare a procesului de consultări.

Punctele forte	Punctele slabe anticipate
<ul style="list-style-type: none">• CALM este perceput ca o organizație consolidată și neafiliată politic• CALM este o organizație independentă, pro-activă, pluralistă și foarte reprezentativă, cuprinzând tot spectrul politic din Republica Moldova• CALM este o organizație care acționează în interesul general al tuturor APL din Republica Moldova. Modul de organizare și funcționare a CALM exclude politizarea organizației și nu permite dominația unor forțe politice sau a unor opinii subiective/unilaterale.• CALM este bine cunoscut și recunoscut atât la nivel național cât și la nivel internațional ca principalul promotor al drepturilor, intereselor, opiniilor și viziunilor generale ale APL din Moldova, inclusiv prin opiniile și pozițiile sale referitor la politicile de dezvoltare• CALM este o organizație bazată pe principiul de jos în sus și include o consultare largă a membrilor săi prin toate mijloacele moderne de comunicare în procesul de elaborare a pozițiilor sale. CALM încurajează și asigură toți membrii să se expună asupra proiectelor de opinie• CALM are o structură organizațională eficientă, multidimensională și reprezentativă (de exemplu, diverse rețele: Rețea de orașe și municipii, Rețeaua femeilor, rețele profesionale, organe administrative, filiale teritoriale, secretariat). Secretariatul a înființat o echipă puternică de experți și consultanți interni cu o experiență și cunoștințe teoretice, științifice și practice speciale.• Secretariatul CALM se bucură de un grad ridicat de încredere și credibilitate în rândul membrilor• CALM este o organizație proactivă și vizibilă în mass-media socială / politică etc.• CALM a fost recunoscut de majoritatea actorilor din Republica Moldova (Președinție, Parlament, Guvern, ministere, ONG-uri etc.) și internaționali (CoE, NALAS, CEMR, CoR, CORLEAP etc.) ca reprezentant și partener de dialog principal în numele APL din Republica Moldova în raport cu toți partenerii și părțile interesate• CALM este o organizație care în ultimii 10 ani a influențat pozitiv / cardinal / decisiv situația din domeniul APL fiind catalizatorul de implementare a tuturor reformelor / actelor legate de APL; apărarea drepturilor APL și stoparea abuzurilor împotriva APL• CALM este renumit la nivel internațional și european, fiind o instituție pro-activă de advocacy și lobby pentru toate APL-urile, promovând astfel principiile internaționale ale democrației locale,	<ul style="list-style-type: none">• Trebuie consultate și exploatate lacunele din anumite domenii, inclusiv prin clarificarea și soluționarea acestora în statut, (Statutul este în mare parte o compilație a practicilor prescrise - pentru a schimba aceste practici mai presus de toate este importantă decizia politică a organelor administrative, statutul joacă aici doar un rol auxiliar de a înregistra și de a pune pe hârtie deciziile politice ale CALM și ale conducerii sale. Mai presus de toate, este necesară decizia politică dacă se fac astfel de schimbări sau nu, și în ce domenii, și apoi deja ce modificări se fac.)• Funcționarea mecanismelor instituționale trebuie consolidată• Este necesar de identificat și implicat cât mai mulți primari activi în comunicarea internă și externă• Este necesar să fie dezvoltate procese mai sistematice și mai cuprinzătoare pentru consultarea membrilor cu privire problemele apărute, inclusiv pentru validarea declarațiilor și opiniilor publice CALM• O mai mare transparență ar promova mai multă încredere partenerilor CALM• CALM se află în prezent într-o situație financiară dificilă. CALM trebuie să dezvolte și să implementeze o strategie pentru durabilitatea financiară pentru a continua să se dezvolte. Trebuie explorate modalități inovatoare neconvenționale de colectare de fonduri• Secretariatul este supraîncărcat cu sarcini și responsabilități și ar beneficia de lărgirea numărului de experți tehnici și personal administrativ.• Secretariatul ar beneficia, de asemenea, de un spațiu de birouri mai adecvat și de tehnică modernă (computere, imprimante etc.).• CALM și membrii săi ar beneficia mai mult de creșterea capacităților CALM în furnizarea de servicii și utilizarea abordării analizei bazată pe date în elaborarea propunerilor / recomandărilor de politici.

Oportunitățile de dezvoltare strategică pentru CALM

- Interesul sporit și deschiderea largă a partenerilor de dezvoltare a Republicii Moldova față de APL, dezvoltarea local și democrația locală (UE, CoE, USA, Elveția etc.)
- Creșterea încrederii față de CALM din partea tuturor actorilor guvernamentali/politici și locali, inclusiv implicare activă a orașelor și municipiilor
- Crearea unor condiții favorabile pentru implicare mai largă a membrilor CALM în cadrul diferitor structuri consultative specializate la nivel național (Comitete, grupuri de lucru etc.)
- Deschiderea și interesul pentru cooperare mai profundă din partea instituțiilor statului (președinția, parlament, guvern, ministere, etc.)
- Condiții favorabile pentru advocacy în domeniul democrației locale și reformelor APL la nivel național și internațional
- Proiecte de cooperare cu donatori, organizații internaționale și parteneri internaționali
- CALM ar putea beneficia de noi oportunități de cooperare cu Delegația Uniunii Europene în Moldova, profitând de introducerea în 2020 a consultărilor obligatorii în numele delegațiilor UE cu asociațiile autorităților locale cu privire la elaborarea și implementarea programelor de dezvoltare
- Diversificarea surselor de finanțare pentru CALM
- Consolidarea practicii consultării CALM de către instituțiile statului cu privire la proiectele de legi, politicile și strategiile naționale
- Consolidarea și îmbunătățirea activității secretariatului prin revizuirea organizațională și funcționării interne, inclusiv prin implementarea sistemelor digitale de gestionare a datelor și a fluxului de documente

Amenințările identificate pentru dezvoltarea ulterioară a CALM

- Situație politică / socială permanent instabilă
- Tradiții / abordări autoritare / centralizate de sus în jos, inclusiv cele moștenite din trecut. Mai multe tentative de implicare, control și influențare a CALM
- Lipsa unei viziuni complexe asupra reformelor APL la nivel național
- Lipsa culturii consultărilor și ascultării părților interesate de către autoritățile centrale
- Lipsa voinței politice și politizarea geopolitică la nivel central

Capitolul 3 – Viziunea și Misiunea CALM

La primul atelier de planificare strategică cu Biroul Executiv din 11 martie 2021 cât și în cele trei sesiuni ale grupului de lucru, a fost formulată viziunea și misiunea. Acestea au fost îmbunătățite și revizuite incremental pe parcursul procesului de planificare strategică.

Viziunea CALM

CALM sprijină toate autoritățile publice locale în promovarea democrației locale, în îmbunătățirea calității serviciilor și în avansarea descentralizării. CALM reunește toate autoritățile publice locale din Republica Moldova și le aduce mai aproape de nevoile oamenilor și ale comunităților locale.

Misiunea CALM

CALM este în serviciul tuturor autorităților publice locale în vederea consolidării autonomiei și democrației locale ca valori europene de bază promovate de Carta Europeană a autonomiei locale. CALM susține și promovează autoritățile publice locale să devină mai puternice, mai eficiente, mai transparente și mai aproape de oameni și de comunitățile locale.

Pentru a realiza acest lucru într-un mod eficient, misiunea principală CALM pentru următorii 6 ani este:

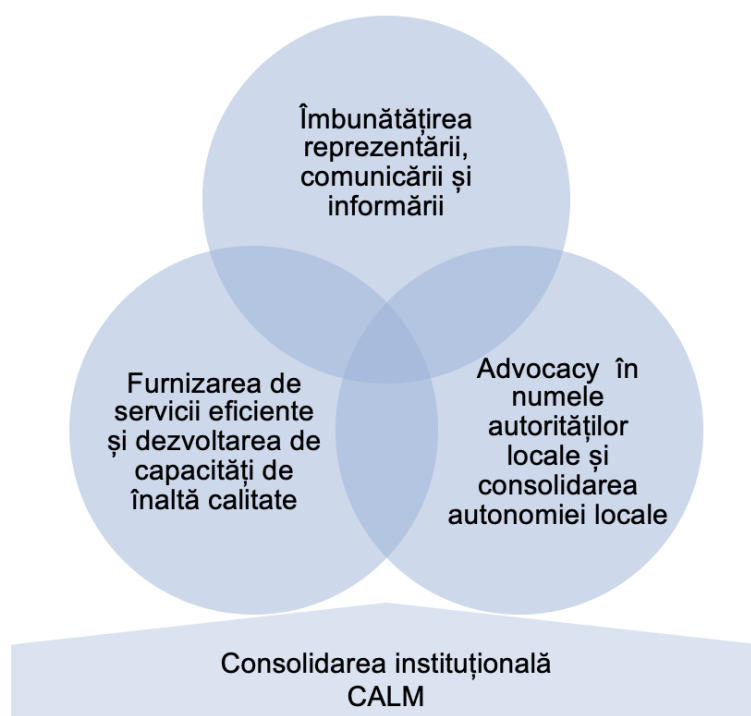
- Organizarea activităților de advocacy în numele autorităților publice locale;
- Facilitarea parteneriatului și colaborării între toate părțile interesate în domeniul guvernării locale;
- Promovarea elaborării de politici publice bazate pe principiul de jos în sus;
- Diseminarea celor mai bune practici și sporirea reprezentării la nivel internațional;
- Oferirea diverselor servicii bazate pe necesitățile APL.

Capitolul 4 - Obiectivele Strategice CALM

În baza viziunii și misiunii formulate, au fost identificate patru obiective strategice cheie care vor fi realizate.

- Obiectivul strategic 1:** Consolidarea instituțională CALM
- Obiectivul strategic 2:** Îmbunătățirea reprezentării, comunicării și informării
- Obiectivul strategic 3:** Advocacy în numele autorităților locale și consolidarea autonomiei locale
- Obiectivul strategic 4:** Furnizarea de servicii eficiente și dezvoltarea de capacități de înaltă calitate

Obiectivele strategice CALM pentru perioada 2021 - 2027



Aceste patru obiective strategice reprezintă prioritățile pentru următorii șase ani pentru a avansa dezvoltarea instituțională a CALM și îmbunătăți guvernanta democratică și autonomia administrației publice locale. Aceste obiective strategice au fost identificate și formulate ca urmare a unui amplu exercițiu de planificare și a unui proces participativ cu membrii CALM.

Pentru fiecare dintre obiectivele strategice de mai sus, documentul stabilește indicatori și ținte, care vor fi utilizate pentru a facilita monitorizarea procesului de implementare. O caracteristică distinctivă a Planului Strategic este concentrarea pe consolidarea instituțională a CALM ca și organizație. O organizație puternică și durabilă este principiul care stă la baza asigurării implementării cu succes a tuturor acțiunilor planificate.

Capitolul 5 - Obiectivele strategice, rezultatele acțiunilor și rezultatele planului strategic

Obiectivul strategic 1: Consolidarea instituțională CALM

Rezultatul principal: Capacitatea organizațională CALM îmbunătățită pentru a îndeplini cu succes misiunea și pentru a implementa obiectivele și prioritățile strategice.

Consolidarea capacității instituționale CALM (atât în ceea ce privește sustenabilitatea financiară, cât și capacitățile umane) este esențială pentru îndeplinirea mandatului CALM. În rezultat, sunt necesare investiții și eforturi pentru consolidarea și extinderea capacității organizaționale și financiare CALM pentru a putea sprijini și presta servicii pentru toți membrii.

Consolidarea capacității organizaționale CALM (atât în ceea ce privește sustenabilitatea financiară, cât și capacitățile umane) este esențială pentru dezvoltarea și avansarea altor obiective strategice CALM. Eforturi și investiții proporționale sunt necesare pentru consolidarea și extinderea capacității organizaționale și financiare a CALM, un actor important în procesul de descentralizare și democrație locală care avansează procesul de elaborare a politicilor și oferă sprijin și servicii membrilor săi.

Activități prioritare:

- 1.1. Consultări privind necesitatea actualizării și revizuirii statutului CALM
- 1.2. Evaluarea structurilor de guvernare, analiza rolurilor și responsabilităților secretariatului și revizuirea proceselor interne. Revizuirea și consolidarea procesului de planificare internă a activității
- 1.3. Instituirea unui sistem eficient de monitorizare a performanței activității structurilor de guvernare și a secretariatului
- 1.4. Înființarea și punerea în funcțiune a comitetelor tematice/specializate
- 1.5. Îmbunătățirea transparenței în gestionarea și raportarea financiară
- 1.6. Elaborarea strategiei pentru sustenabilitatea financiară a CALM
- 1.7. Diversificarea surselor de finanțare CALM
- 1.8. Echilibrarea și diferențierea cotizației de membru conform necesităților instituționale și în raport cu dimensiunea/capacitatea financiară a membrilor CALM
- 1.9. Instituirea unui mecanism care să asigure că toți membrii achită cotizațiile
- 1.10. Informarea/conștientizarea continuă și consolidată a importanței plății cotizațiilor de membru
- 1.11. Revizuirea eficienței organelor administrative, a rețelelor și a filialelor teritoriale CALM și îmbunătățirea eficacității acestora

Obiectivul strategic 2: Îmbunătățirea reprezentării, comunicării și informării

Rezultatul principal: CALM își dezvoltă capacitatea să reprezinte interesele comune ale APL și să asigure un angajament/implicare mai înaltă din partea tuturor membrilor.

Îmbunătățirea comunicării interne la nivelul CALM și a comunicării externe cu publicul și principalele părți interesate este esențială pentru a avansa în continuare poziția CALM ca organizație care reprezintă, exprimă și face lobby pentru interesele tuturor membrilor săi și pentru unificarea diversității APL pentru a „acționa ca o voce puternică”. Deși au fost realizate activități care au îmbunătățit reprezentarea și comunicarea (atât internă, cât și externă), totuși CALM va explora căi noi pentru a fi ascultat și consultat în procesul de aprobare a reformelor de către Guvern, Parlament, Președinție și alte părți interesate.

Activități prioritare:

- 2.1. Îmbunătățirea și consolidarea mecanismului intern de validare pentru a asigura sprijinul membrilor atunci când se emite o poziție oficială a organizației
- 2.2. Asigurarea reprezentării și participării CALM la nivel internațional
- 2.3. Îmbunătățirea mecanismului de comunicare și informare internă pentru a se asigura că toți membrii CALM sunt informați și conectați la activitățile organizației
- 2.4. Organizarea sistematică/periodică de evenimente regionale, naționale și internaționale cu participarea membrilor, conducerii și secretariatului CALM
- 2.5. Organizarea sistematică a ședințelor organelor de conducere ale CALM în teritoriu
- 2.6. Colectarea și diseminarea celor mai bune practici ale APL. Organizarea concursului bunelor practici.
- 2.7. Dezvoltarea și impulsivarea relațiilor/parteneriatelor cu organizațiile similare la nivel global
- 2.8. Organizarea evaluărilor periodice pentru a măsura satisfacția membrilor CALM
- 2.9. Stabilirea parteneriatelor cu mass-media, societatea civilă și alte părți interesate
- 2.10. Implicarea și participarea membrilor la procesul de luare a deciziilor inclusiv și prin intermediu structurilor relevante (organele de conducere, asociațiile teritoriale, comitete)
- 2.11. Adoptarea măsurilor pentru a asigura că femeile sunt reprezentate proporțional în organele de conducere CALM
- 2.12. Monitorizarea cazurilor de încălcare a drepturilor și intereselor APL. Elaborarea unor rapoarte periodice privind situația autorităților publice locale din Republica Moldova
- 2.13. Asigurarea accesului membrilor la procesele-verbale și la agendele de la ședințele organelor administrative și altor structuri interne decizionale și/sau consultative (expedierea, publicarea etc.)

Activități suplimentare în cadrul Obiectivului Strategic 2:

- 2.14. Consolidarea și dezvoltarea mijloacelor de comunicare disponibile/existente: e-mail, rețelele de socializare, ziarul, buletinele electronice
- 2.15. Elaborarea și implementarea unui plan de comunicare pentru a evidenția problemele și provocările autorităților publice locale
- 2.16. Colectarea și partajarea datelor despre autoritățile publice locale: probleme și tendințe
- 2.17. Publicarea infograficelor cu cele mai urgente probleme pentru autoritățile publice locale

Obiectivul strategic 3: Advocacy în numele autorităților locale și consolidarea autonomiei locale

Rezultatul principal: CALM participă activ și contribuie la procesul de descentralizare, consolidare a democrației și autonomiei locale, și reforma administrației publice prin activități pro-active de advocacy

Activitățile de advocacy vor reprezenta o direcție prioritară pentru CALM. În calitate de organizație reprezentativă, CALM va continua să joace rolul de apărător și promotor al intereselor autorităților locale în fața factorilor de decizie la nivel național. De asemenea, CALM va reprezenta una dintre sursele principale de informație și ghidare cu privire la modificările legislației și la noile politici aprobate de autoritățile centrale care au un impact direct asupra orașelor și satelor din Republica Moldova.

Activități prioritare:

- 3.1. Definitivarea viziunii / conceptului CALM privind reforma administrației locale și a procesului de descentralizare, a direcțiilor sale și a acțiunilor concrete care trebuie întreprinse
- 3.2. Consolidarea reprezentării CALM și a participării la activitatea Parlamentului Republicii Moldova, a Guvernului și a altor instituții din cadrul APC
- 3.3. Creșterea numărului de membri care participă activ la activități de advocacy și sunt disponibili pentru a împărtăși viziunile și opiniile CALM cu privire la provocările cu care se confruntă publicul local
- 3.4. Elaborarea și promovarea unui pachet de propuneri legislative care vizează toate domeniile APL: financiar, economic, organizatoric, instituțional etc. Dezvoltarea politicilor care abordează problemele ce afectează autoritățile publice locale.
- 3.5. Sprijinirea și avansarea legislației privind consolidarea fiscală, descentralizarea administrativă și autonomia locală
- 3.6. Sprijinirea implementării mecanismului de cooperare inter-municipală
- 3.7. Pleoarie internațională a reformelor administrației locale cu instituții cheie internaționale - Uniunea Europeană, Consiliul European, CORLEAP, NALAS etc.
- 3.8. Crearea unui centru de date și analiza financiară/economică/sociale ca și suport pentru politicile/propunerile CALM etc. în cadrul centrului de expertiză, asistență și instruire a CALM (CEAI)

Activități suplimentare în cadrul Obiectivului Strategic 3:

- 3.9 Continuarea semnării memorandumurilor/acordurilor de cooperare cu diferite părți interesate (ministerele de resort, Parlament, comisiile parlamentare etc.)
- 3.10 Consolidarea activităților de advocacy prin cooperare cu partenerii internaționali atât în țară cât și peste hotare

Obiectivul strategic 4: Furnizarea de servicii eficiente și dezvoltarea de capacități de înaltă calitate

Rezultatul principal: CALM este principalul prestator de servicii, soluții și resurse de înaltă calitate pentru toate autoritățile publice locale, precum și pentru alte autorități publice, instituții, organizații, ONG și parteneri de dezvoltare în domeniul APL.

În următorii 6 ani, CALM va deveni principalul furnizor de servicii, instruire și evenimente de networking pentru primarii și funcționarii publici din autoritățile publice locale. Întrucât pandemia COVID-19 a subliniat importanța extinderii infrastructurii digitale, cum ar fi e-serviciile și e-instruirile, CALM se va strădui să dezvolte o platformă online pentru instruire și schimb de bune practici între autoritățile publice locale. Un efort prioritar va fi acordat creării unui centru de analiză care va consolida calitatea cercetărilor și politicilor publice.

Activități prioritare:

- 4.1. Dezvoltarea și consolidarea centrului de expertiză, asistență și instruire a CALM (CEAI)
- 4.2. Efectuarea periodică a unor sondaje/analize pentru a identifica necesitățile autorităților locale de dezvoltarea a capacităților
- 4.3. Dezvoltarea unei platforme electronice pentru instruire/informare/schimb de experiență și asistență/prestare de servicii
- 4.4. Conceptualizarea, elaborarea și aplicarea unui mecanism/pachet de servicii cu plata

Activități suplimentare în cadrul Obiectivului Strategic 4:

- 4.5. Dezvoltarea mecanismelor care vor facilita schimbul de bune practici în cadrul autorităților publice locale
- 4.6. Dezvoltarea serviciului de asistență (telefon / e-mail) pentru autoritățile publice locale
- 4.7. Elaborarea unui program de formare care vizează primarii (inclusiv nou aleși), consilierii, funcționarii din cadrul APL și alte categorii de angajați din APL
- 4.8. Elaborarea modulelor de instruire și livrarea acestora, inclusiv cursuri electronice, în domeniile care să acopere necesitățile autorităților publice locale, inclusiv a tuturor categoriilor de funcționari publici/angajați din cadrul APL

Capitolul 6 - Planificarea acțiunilor și monitorizarea implementării

Pentru a crește succesul acestui Plan Strategic, una din probleme ce trebuie abordate este comunicarea cu membrii din regiuni, cu Consiliul de Administrare, cu Biroul Executiv și Secretariatul CALM pe marginea subiectelor și obiectivelor incluse în document. Totodată, trebuie să existe un flux continuu de date și informații despre rezultatele obținute în procesul de implementare.

Prin urmare:

- CALM monitorizează și măsoară rezultatele concrete ale Planului Strategic prin intermediul indicatorilor și surselor de verificare stabilite și agreate;
- Rezultatele sunt monitorizate/evaluate prin rapoarte periodice (anuale) de progres;
- Secretariatul CALM va elabora și va publica rapoartele financiare periodice care urmează să fie aprobate de Biroul Executiv al CALM;
- Secretariatul CALM va elabora o strategie/ un plan de comunicare.

Acțiunile	Indicatori (output)	Termen de realizare	Metoda de colectare	Valoarea de referință
Obiectivul strategic 1: Consolidarea instituțională CALM				
Rezultatul principal: Capacitatea organizațională CALM îmbunătățită pentru a îndeplini cu succes misiunea și pentru a implementa obiectivele și prioritățile strategice				
1.1. Discuții/ consultări privind actualizarea statutului CALM	Actualizarea statutului pe agenda CALM	Anual	Concluziile discuțiilor documentate, iar după caz, statutul actualizat și publicat pe pagina web	Statutul este publicat pe situl CALM
1.2. Evaluarea structurilor de guvernare, analiza rolurilor și responsabilităților secretariatului și revizuirea proceselor interne. Revizuirea și consolidarea procesului de planificare internă a activității	Raport de evaluare efectuat Procese interne modificate și îmbunătățite	Periodic	Organigrama Secretariatului publicată pe pagina web	Nu există date
1.3. Instiutirea unui sistem eficient de monitorizare a performanței activității structurilor de guvernare și a secretariatului	Mecanism de evaluare instituit Responsabilii de monitorizare și evaluare identificați	Trimestrul IV, 2021	Raportul de activitate CALM	Nu există practica de monitorizare și evaluare și de publicare a rapoartelor pe pagina web
1.4. Înființarea comitetelor tematice	Comitete create și corelate cu structura guvernamentală	Trimestrul IV, 2021	Informația despre comitete publicată pe pagina web	Nici un comitet tematic nu este funcțional la moment
1.5. Îmbunătățirea transparenței în gestionarea financiară	Raportul de activitate, inclusiv cel financiar publicat	Anual	Raportul publicat pe pagina web	Rapoartele sunt diseminate membrilor CALM

1.6. Elaborarea strategiei pentru sustenabilitatea financiară a CALM	Documentul de strategie publicat	Sfârșitul anului 2022	Analiza studiilor / experienței NALAS și CEMR	Nu există date în acest moment
1.7 Diversificarea surselor de finanțare CALM	Ponderea exprimată în procente și volumul total a celor trei surse de finanțare 1. Venituri proprii 2. Venituri de la părți terțe 3. Alte venituri (ex. servicii cu plată)	Trimestrul II, 2025	Raportul financiar anual	Raportul financiar actual privind sursele de finanțare
1.8. Echilibrarea și diferențierea cotizației de membru conform necesităților instituționale și în raport cu dimensiunea/ capacitatea financiară a membrilor CALM	Revizuirea anuală a cotizațiilor	Anual	Informația despre plata cotizațiilor publicate pe pagina web	Nu există date
1.9. Dezvoltarea unui mecanism care să asigure că toți membrii achită cotizațiile	Mecanism elaborat și aprobat	Anual	Detaliile mecanismului publicate și diseminate tuturor membrilor	Nu există date
1.10. Informare / conștientizare continuă și consolidată a importanței plății cotizațiilor de membru	Numărul de campanii desfășurate Numărul de materiale diseminate Numărul de întâlniri organizate	Anual	Raportul de activitate CALM Noutățile publicate pe pagina web	Nu există date
1.11. Revizuirea eficienței organelor administrative, a rețelelor și a filialelor teritoriale CALM și îmbunătățirea eficacității acestora	Planuri elaborate și revizuite pentru fiecare rețea Evaluări periodice ale activităților rețelelor	Anual	Planurile publicate pe pagina web	1 Plan aprobat pentru rețeaua femeilor CALM

Acțiunile	Indicatori (output)	Termen de realizare	Metoda de colectare	Valoarea de referință
Obiectivul strategic 2: Îmbunătățirea reprezentării, comunicării și informării				
Rezultatul principal: CALM își dezvoltă capacitatea să reprezinte interesele comune ale APL și să asigure un angajament/implicare mai înaltă din partea tuturor membrilor				
2.1. Perfecționarea și consolidarea mecanismului intern de validare pentru a asigura sprijinul membrilor când se emite o poziție oficială a organizației	Mecanism intern de validare pentru asigurarea sprijinului membrilor funcțional	Trimestrul IV, 2022	Regulament intern aprobat de Consiliul de Administrare	Nu există date
2.2. Asigurarea reprezentării și participării CALM la nivel internațional	Numărul de participări la evenimentele internaționale	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
2.3. Îmbunătățirea mecanismului de comunicare și informare internă pentru a se asigura că toți membrii CALM sunt informați și conectați la activitățile organizației	Comunicate publicate Buletine informative elaborate Informația pe rețele de socializare diseminată	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
2.4. Organizarea sistematică/ periodică de evenimente regionale, naționale și internaționale cu participarea membrilor, conducerii și secretariatului CALM	Număr de evenimente organizate	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
2.5. Organizarea sistematică a ședințelor organelor de conducere CALM în teritoriu	Număr de evenimente organizate	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
2.6. Colectarea și diseminarea celor mai bune practici ale APL. Organizarea concursului bunelor practici.	Numărul de bune practici diseminate pe an în diferite surse mass-media	Anual	Rapoartele elaborate ca urmare a concursurilor	Nu există date
2.7. Dezvoltarea și impulsivarea relațiilor/parteneriatelor cu organizațiile similare la nivel global	Numărul de parteneriate semnate	Anual	Memorandumurile semnate Raportul de activitate CALM	Nu există date
2.8. Organizarea evaluării și a sondajelor periodice pentru a măsura satisfacția membrilor CALM	Sondaj elaborat Raport publicat	Anual	Raportul de activitate CALM	Astfel de sondaje nu sunt efectuate la moment
2.9. Stabilirea parteneriatelor cu mass-media, societatea civilă și alte părți interesate	Numărul de parteneriate stabilite	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
2.10. Implicarea și participarea membrilor la	Numărul de decizii aprobate	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date

procesul de luare a deciziilor inclusiv și prin intermediu structurilor relevante (organele de conducere, asociațiile teritoriale, comitete)	Numărul de participări la ședințe			
2.11. Adoptarea măsurilor pentru a asigura că femeile sunt reprezentate proporțional în organele de conducere CALM	Ponderea femeilor în organele de conducere CALM	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
2.12. Monitorizarea cazurilor de încălcare a drepturilor și intereselor APL. Elaborarea unor rapoarte periodice privind situația autorităților publice locale din Republica Moldova	Numărul de cazuri documentate de încălcare a drepturilor APL	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
2.13. Asigurarea accesului membrilor la procesele-verbale și agendelor de la ședințele organelor administrative și altor structuri interne decizionale și/sau consultative (expedierea, publicarea etc.)	Numărul de documente trimise membrilor	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
Activități suplimentare în cadrul Obiectivului Strategic 2:				
2.14. Consolidarea și dezvoltarea mijloacelor de comunicare disponibile/ existente: e-mail, rețelele de socializare, ziarul, buletinele electronice	Numărul de canale de comunicare utilizate Rezultatele sondajului de satisfacție a membrilor	Anual	Raportul de activitate CALM Rezultatele sondajului	La moment nu există o astfel de strategie de comunicare
2.15. Elaborarea și implementarea Strategiei și a unui plan de comunicare pentru a evidenția problemele și provocările autorităților publice locale	Strategie și Plan de comunicare elaborat și aprobat	Trimestrul IV, 2022	Strategia de comunicare publicată pe pagina web	La moment nu există o astfel de strategie de comunicare
2.16. Colectarea și analiza datelor despre autoritățile publice locale: probleme și tendințe	Management integrat de date dezvoltat și funcțional	Trimestrul IV, 2024	Datele publicate pe pagina web	Nu există date
2.17. Publicarea infograficelor cu cele mai urgente probleme pentru autoritățile publice locale	Numărul de infografice elaborate și publicate anual	Anual	Infograficele publicate pe pagina web	Nu există date

Acțiunile	Indicatori (output)	Termen de realizare	Metoda de colectare	Valoarea de referință
Obiectivul strategic 3: Advocacy în numele autorităților locale și consolidarea autonomiei locale				
Rezultatul principal: CALM participă activ și contribuie la procesul de descentralizare, consolidare a democrației și autonomiei locale, și reforma administrației publice prin activități pro-active de advocacy				
3.1. Definitivarea viziunii / conceptului CALM privind reforma administrației locale și a procesului de descentralizare, a direcțiilor sale și a acțiunilor concrete care trebuie întreprinse	Viziune definitivată și publicată	Trimestrul IV, 2022	Document publicat	Nu există date
3.2. Consolidarea reprezentării și participării CALM la lucrările Parlamentului Republicii Moldova, Guvernului și altor instituții din cadrul APC	Numărul de participări la ședințe	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
3.3. Creșterea numărului de membri care participă activ la activități de advocacy și sunt disponibili pentru a împărtăși viziunile și opiniile CALM cu privire la provocările cu care se confruntă publicul local	Numărul membrilor implicați în activități de advocacy	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
3.4. Elaborarea și promovarea unui pachet de propuneri legislative care vizează toate domeniile APL: financiar, economic, organizatoric, instituțional etc. Dezvoltarea politicilor care abordează problemele ce afectează autoritățile publice locale	Numărul de inițiative legislative elaborate și promovate	Anual	Publicarea setului de inițiative pe pagina CALM	Nu există date
3.5. Sprijinirea și avansarea legislației privind consolidarea fiscală, descentralizarea administrativă și autonomia locală	Politicile publice dezvoltate sunt bine fundamentate în analiza economică și consultate cu membrii CALM	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date
3.6. Sprijinirea implementării mecanismului de cooperare inter-comunitară	Numărul de reuniuni politice la care a participat Număr de instruirii pentru APL Număr de documente elaborate (avize, documente de politici, concepte)	Continuu	Raportul de activitate CALM Agenda evenimentului Liste de participanți, Procesul verbal	15 instruirii și vizite de studiu
3.7. Pledoarie internațională a reformelor administrației locale cu instituții cheie internaționale - Uniunea Europeană, Consiliul Europei, CORLEAP, NALAS	Numărul de evenimente de advocacy cu partenerii	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date

etc.				
3.8. Crearea unui centru de date și analiza financiară/economică/sociale ca și suport pentru politicile/propunerile CALM	Centrul de date și analize creat	Trimestrul IV, 2025	Raportul de activitate CALM	Centrul nu este funcțional
Activități suplimentare în cadrul Obiectivului Strategic 3:				
3.9 Continuarea semnării memorandumurilor/acordurilor de cooperare cu diferite părți interesate (ministerele de resort, Parlament, comisiile parlamentare etc.)	Numărul de MoU semnate	Continuu	Raportul de activitate CALM Registru CALM al MoU semnate	2 MoU semnate la moment
3.10.Consolidarea activităților de advocacy prin cooperare cu partenerii internaționali atât în țara cât și peste hotare	Numărul de proiecte și evenimente privind activitățile de advocacy cu partenerii	Anual	Raportul de activitate CALM	Nu există date

Acțiunile	Indicatori (output)	Termen de realizare	Metoda de colectare	Valoarea de referință
Obiectivul strategic 4: Furnizarea de servicii eficiente și dezvoltarea de capacități de înaltă calitate				
Rezultatul principal: CALM este principalul prestator de servicii, soluții și resurse de înaltă calitate pentru toate autoritățile publice locale, precum și pentru alte autorități publice, instituții, organizații, ONG și parteneri de dezvoltare în domeniul APL				
4.1. Dezvoltarea și consolidarea centrului de expertiză, asistență și instruire a CALM (CEAI)	Centrul funcțional	Trimestrul IV, 2025	Raportul de activitate CALM	Centrul este în proces de dezvoltare
4.2. Efectuarea unei analize pentru a înțelege mai bine necesitățile autorităților locale privind dezvoltarea capacităților	Analiză efectuată	Periodic	Raportul de activitate CALM	Rapoarte de activitate din anii precedenți
4.3. Dezvoltarea unei platforme electronice pentru instruire/informare/schimb de experiență și asistență/prestare de servicii	Platforma electronică dezvoltată și funcțională	Trimestrul IV, 2021	Raportul de activitate CALM	Nu există date
4.4. Conceptualizarea, elaborarea și aplicarea unui mecanism/pachet de servicii cu plată	Concept dezvoltat Numărul de servicii cu plată dezvoltate Numărul de comunități deservite	Trimestrul III, 2024	Raportul de activitate CALM	Nu există servicii cu plată
Activități suplimentare în cadrul Obiectivului Strategic 4:				
4.5. Dezvoltarea mecanismelor care vor facilita schimbul de bune practici în cadrul autorităților publice locale	Mecanisme ajustate și funcționale	Trimestrul I, 2022	Raportul de activitate CALM	Mecanism existent
4.6. Dezvoltarea serviciului de asistență (telefon / e-mail) pentru autoritățile publice locale	Serviciu de asistență performant Număr de servicii prestate Număr de beneficiari	Gradual până 2027	Raportul de activitate CALM Registrele de consultanță	7 domenii de activitate: juridic, cadastru, finanțe, economic, migrație, dezvoltare locală, egalitate de gen, etc.
4.7. Elaborarea unui program de formare care vizează primarii (inclusiv nou aleși), consilierii, funcționarii din cadrul APL și alte categorii de angajați din APL	Program elaborat	Trimestrul IV, 2023	Lista modulelor și programelor de instruire	Program de instruire în 2011, 2015, 2019 Programul pentru femeile primar de la

				primul mandat, 2015, 2020
4.8. Elaborarea modulelor de instruire și livrarea acestora în domeniile care acoperă necesitățile autorităților publice locale	Numărul de module elaborate și livrate cu extindere conform posibilităților	Continuu	Raportul de activitate CALM	Peste 10 module de Instruire on-line și off-line

Capitolul 7 – Sursele de finanțare

Pentru a îmbunătăți semnificativ sustenabilitatea financiară a CALM, cheltuielile de funcționare și investițiile necesare ar trebui finanțate din trei surse principale:

1. Venituri proprii (cotizațiile de membru plătite de APL)
2. Venituri din partea părților terțe (subvenții/granturi pentru proiecte de la instituțiile partenere internaționale și europene ale CALM)
3. Alte venituri (servicii cu plată, o posibilitate pentru viitor)

Venituri din surse proprii

CALM planifică să își crească veniturile din cotizațiile de membru cu 50% până în anul 2023 (acest lucru se realizează deja creșterea cotizațiilor de membru anul trecut, dar este departe de a fi suficient pentru perioada de timp de 6-7 ani) și vizează să obțină o colectare regulată a cotizației de membru pentru perioada 2024-2027.

În consecință, un obiectiv cheie al CALM pentru următorii șase ani este să dezvolte un parteneriat strategic cu APL, pentru a asigura o plată echilibrată a taxelor de membru. Aceasta este o direcție prioritară pentru CALM, de care depinde în mare măsură implementarea cu succes a tuturor activităților din Planul Strategic.

Venituri din partea părților terțe

Chiar dacă se va reuși obținerea unei tendințe pozitive la capitolul veniturilor proprii, totuși CALM va rămâne și în continuare dependent de granturile și sprijinul financiar din partea diferitor organizații internaționale.

Pe lângă sprijinul financiar oferit de către Consiliul Europei și Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare în calitate de parteneri cheie, obiectivul strategic al CALM va fi diversificarea cooperării pentru obținerea surselor financiare și de la alte organizații și parteneri locali și internaționali. Acest lucru va presupune consolidarea relațiilor cu parteneri cheie de dezvoltare și promovarea unei culturi transparente a rezultatelor în cadrul CALM pentru a demonstra angajamentul ferm față de schimbările necesare.

Alte venituri

Obținerea de venituri suplimentare din prestarea serviciilor cu plată către membrii CALM va servi un venit financiar suplimentar important pentru îmbunătățirea sustenabilității organizaționale. În următorii șase ani, CALM va testa fezabilitatea și interesul membrilor, dar și a altor organizații/instituții de a obține servicii și produse de informare din partea secretariatul CALM. Serviciile vor fi formate preponderent din pachete de instruire, expertize tematice și produse analitice.