



PROIECT

Analiza Funcțională și Instituțională a Ministerului Protecției Sociale, Familiei și Copilului

Resource Center for Human Rights
Centrul de Resurse pentru Drepturile Omului (CReDO)
Al. Hajdeu 95 "A", CHISINAU, MD 2005, Moldova
(373 22) 212 816, fax (373 22) 225 257
CReDO@CReDO.md, www.CReDO.md

2008

Despre CReDO

CReDO este organizația de consultanță în domeniul politicilor publice, reformelor democratice și drepturilor omului. Oferim consultanța în elaborarea politicilor, opțiunilor de politici, formularea instrumentelor de implementare a politicilor și dezvoltarea capacităților de implementare ale acestora.

CReDO va pune la dispoziție metodele calitative și cantitative moderne de evaluare a politicilor, identificarea bunelor practici și programelor de succes care pot fi preluate și implementate în Moldova având drept exemplu țările cu experiență.

Consultanții CReDO dețin capacitățile și cunoștințele în domeniul utilizării:

- analizei cost beneficiu,
- analiza politicilor (obiectivele, instrumentele, mecanismele),
- analiza proceselor de politici publice,
- analiza bugetară,
- analiza instituțională,
- analiza legislativă, impactul regulator și legislativ
- analiza funcțională.

Vă punem la dispoziție expertiza și experiența de planificare strategică în domeniul public și privat.

Un aspect important în activitatea CReDO este dezvoltarea capacităților administrative de implementare a politicilor, în acest context vă oferim consultanța pentru a realiza creșterea și consolidarea capacităților manageriale și instituționale. Programele educaționale și de training ale CReDO combină excelența academică și experiența practică și pragmatică în realizarea obiectivelor.

CReDO a produs zeci de analize de politici, printre beneficiarii organizației se găsește Guvernul, instituțiile executive centrale, partidele politice, organizațiile internaționale sute de organizații neguvernamentale și multe organizații internaționale cu sediul în Moldova și peste hotare.

Sumar executiv

Raportul are ca scop analiza funcțională și instituțională a MPSFC. Capitalul uman al instituției este format din competențele distinse necesare pentru realizarea obiectivelor strategice ale instituției și ulterior prin exercitarea de către MPSFC a leadershipului sectorial în realizarea obiectivelor sectoriale. Capitalul uman al Ministerului ar include capacitățile și abilitățile individuale, la nivel de echipă; capacitățile instituționale manifestate prin sistemele statistice informaționale dezagregate, tehnologiile analitice și calitative de interpretare a informațiilor în procesul de modelare a politicilor și evaluării eficacității acestora, cunoștințele și abilitățile de administrare a politicilor și instituțiilor sectoriale. Capacitățile instituționale necesare pentru dezvoltarea sectorului includ: prezența funcțiilor sectoriale de politici, funcția regulatorie (acreditare și inspectare), funcțiile de suport, inclusiv de cercetare și colectare a informațiilor necesare altor funcții.

Constatările raportului au fost periodic discutate în cadrul ședințelor cu membrii grupului de lucru, conținutul acestuia este aprobat de către grupul de lucru ministerial.

Raportul analizează sistemele și capacitățile din perspectiva realizării acestora în cadrul MPSFC și instituțiilor sectoriale. Sunt identificate constrângerile cu referire la lipsa citorva funcții sectoriale (acreditare, licențiere, procurări publice), lipsa instrumentelor statistice de evaluare a necesităților și a impactului politicilor, în cadrul Ministerului capacități profesionale insuficiente și presiunile externe asupra elaborării produselor de politici. Ministerul se află sub presiunea fluxului mare de petiții, rol de exercitare a conducerii asupra sectorului și instituțiilor sectoriale reprezintă o provocare importantă.

Raportul folosește câteva metode de analiză și cercetare a situației. Elementele de bază a analizei funcționale asigură determinarea funcțiilor detaliate prezente în cadrul Ministerului, costul funcțiilor în cadrul Ministerului, cuantificarea produselor. Analiza responsabilităților funcționale coroborată cu studierea aprofundată a studiilor de caz privitor la produsele principale ale Ministerului ne oferă informația necesară determinării capacităților profesionale existente și cele necesare. O altă abordare prezintă metoda analizei procesului decizional cu referire la politici. Chestionarele decizionale cuplate cu interviuri cu diverși factori ministeriali relevă practica și metodele folosite în elaborarea documentelor de politici, oferă posibilitatea estimărilor financiare a costurilor în procesul de elaborare a documentelor de politici. Metodele indicate au fost completate prin câteva chestionare, oferind informații cu privire la climatul organizațional, comunicarea și interacțiunea în cadrul Ministerului. În final, chestionarele privitor la datele profesionale, experiența și competențele sunt de real ajutor pentru a crea tabloul competențelor și experienței personalului Ministerului.

Raportul conține câteva capitole. În primul capitol se analizează contextul sectorial al Ministerului: grupurile beneficiare, principalele politicile, structura instituțională sectorială, relațiile intra și extra-sectoriale. În al doilea capitol se analizează mediul intern al Ministerului: calitatea proceselor decizionale, costul funcțiilor, cultura organizațională, structura instituțională, productivitatea și altele. La finele fiecărui capitol sunt sistematizate concluziile la care s-a ajuns în procesul de analiză. Capitolul 3 conține sumarul analitic al constatărilor și concluziilor: Analiza SWOT și analiza principalelor probleme din perspectiva dezvoltării instituționale a Ministerului. În final se propun recomandări de consolidare instituțională a Ministerului.

Cuprins

SUMAR EXECUTIV	III
1. CONTEXTUL SECTORIAL	1
1.1 Funcțiile, obiectivele strategice	1
1.2 Poziția sectorială	2
1.3 Principalele politici sectoriale.....	16
1.4 Relațiile interinstituționale.....	23
1.5 Concluziile de capitol	26
2. CAPACITĂȚILE INSTITUȚIONALE	28
2.1 Structura organizațională	28
2.2 Cultura organizațională instituțională	36
2.3 Procesele decizionale cu privire la politici	45
2.4 Productivitatea	53
2.5 Concluziile de capitol	57
3. CONCLUZII	60
3.1 Analiza SWOT.....	60
3.2 Concluziile finale.....	65
3.3 Propunerile și recomandările	67
4. Anexe	78
4.1 Lista proiectelor și asistenței tehnice	78
4.2 Lista instituțiilor sectoriale	78

1. Contextul sectorial

1.1 Funcțiile, obiectivele strategice

Evaluarea capacităților instituționale nu poate fi concepută fără a înțelege care sunt obiectivele strategice și funcțiile generice ale Ministerului. Obiectivele strategice ale instituției dictează necesitatea prezenței anumitor capacități, sisteme și sistemelor cheie necesare pentru realizarea obiectivelor instituției. În condițiile moderne a economiilor, piețelor și instituțiilor bazate pe cunoștințe și competențe avansate lipsa tehnologiilor moderne la fiecare din aspectele discutate face imposibilă realizarea obiectivelor strategice efectiv și eficient. Această realitate rezultă din analiza comparativă a funcțiilor și competențelor MPSFC cu funcțiile și competențele ministerelor din țările cu practicile și instituțiile similare performante. Rezultatul activității sau produsele unei autorități executive centrale sunt în primul rând politicile calitative și eficiente care facilitează dezvoltarea și acumularea valorii publice în sectorul social.

În calitate de instituție principală din sectorul protecției sociale, MPSFC are un rol unic de a¹:

1. elabora politicile în sectorul sectorial,
2. coordona implementarea politicilor (prin delegarea responsabilităților instituțiilor sectoriale, folosirea alternativă a instrumentelor de politici, cooperarea și coordonarea inter și extrasectorială),
3. evalua impactul și eficiența politicilor intrasectoriale și sectoriale.

Totodată, este foarte necesar dezvoltarea celorlalte funcții sectoriale în cadrul instituțiilor sectoriale²:

- 1) inspectarea și supravegherea (regulatorie),
- 2) suportul (inclusiv mecanisme de referire) și cercetarea sectoriale,
- 3) prestarea serviciilor, activitățile antreprenoriale

Aceste funcții sectoriale vor fi delegate fie către instituțiilor subordonate sau altor actori din sectorul social.

Din perspectiva obiectivului studiului, realizarea funcțiilor care le revin Ministerului sunt necesare realizarea a cel puțin 4 precondiții:

- a) prezența clară a rolului de leadership (conducerii) în formularea viziunii, obiectivelor strategice asupra sectorului și coordonării active în implementarea acestora prin intermediul subpoliticilor de către Direcțiile Ministeriale în domeniile mai înguste subsectoriale (bazate pe principalele grupuri de beneficiari),
- b) existența resurselor umane suficiente, competente, cu capacități profesionale relevante în raport cu specificul realizării obiectivelor strategice și] a condițiilor instituționale necesare pentru valorificarea potențialului acestora,
- c) crearea facilităților instituționale (sisteme și resurse informaționale, date statistice, tehnici inclusiv programe de modelare, prognozare, etc), posedarea tehnologiilor avansate în exercitarea funcțiilor ministeriale,
- d) dispunerea (în virtutea funcțiilor statutare sau în cooperare cu alte instituții de formulare a politicilor) de instrumente de politici necesare pentru realizarea obiectivelor strategice.

Existența precondițiilor nu neaparat garantează succesul în realizarea obiectivelor strategice prestabilite. Instituția se afla într-un mediu în care sunt prezenți mulți alți actori pe liniile de

¹ Principiile OECD în realizarea funcției de politici sectoriale

² Principiile OECD în realizarea funcției de politici sectoriale și Raportul Analiza Funcțională II, DAI-Europe 2006

subordonare, pe liniile de cooperare orizontală, din alte sectoare și în contextul interdependenței politicilor altor state, organismelor internaționale, acești actori oferă oportunități de cooperare și de concurență.

Actorii menționați valorifică capacitățile sale în scopul maximalizării intereselor instituționale și departamentale. Acești factori externi influențează advers Ministerul și totodată oferă oportunități și provocări importante pentru consolidarea sectorului social. Concluziile și constatările se vor realiza cu referire la aspectele relevante de funcționare a instituțiilor, capacităților (instituțiile similare, funcțiile similare, etc). Acest mediu oferă multe oportunități de cooperare, dar conține și mulți factori de concurență. Astfel, capacitățile insuficiente, tehnologiile devansate, necunoașterea, neînțelegerea sau utilizarea incorectă a instrumentelor politicilor (în condițiile de economie de piață) sau alți factori dezavantajează prestația Ministerului sau conduce la efecte adverse în realizarea obiectivelor strategice. Se poate distinge și alți factori importanți care împiedică realizarea funcțiilor sectoriale ministeriale – acestea fiind: constrângeri în dispunerea de instrumente fiscale și trezoriale, rolul și funcțiile tradițional exercitate de către instituția respectivă. Acești factori condiționează capacitățile și posibilitățile Ministerului de a realiza obiectivele propuse. În situația actuală factorii menționați au un rol negativ.

1.2 Poziția sectorială

Domeniile de politici relevante³

În această secțiune sunt enumerate principalele domenii de politici grupate în funcție de grupurile beneficiare sectoriale.

Copiii (inclusiv copiii cu dizabilități):

- a) prevenirea și combaterea traficului de copii, repatrerea acestora,
- b) integrarea copilului în familie prin adopții, tutelă și curatelă
- c) integrarea și incluziunea socială a copiilor cu dizabilități,
- d) asistența socială a copiilor în situații de risc,
- e) copiii cu dizabilități înscute și dezvoltate.

Familile cu copii:

- a) prevenirea și combaterea violenței în familie,
- b) protecția familiei cu copii (antisărăcia),
- c) stimularea natalității,
- d) consolidarea familiei.

Persoanele cu dizabilități:

- a) integrarea socială a adulților de vîrsta de lucru în societate
- b) integrarea în cîmpul muncii a adulților de vîrsta de lucru,
- c) pensionarii cu dizabilități.

Pensionarii și persoane în vîrstă:

- a) îmbătrînirea activă,
- b) condițiile decente pentru persoanele în vîrstă

Angajații și șomerii

- a) condițiile de muncă,
- b) reabilitarea forței (capacității) de muncă în urma accidentelor,

Alte grupurile vulnerabile:

³ Determinate în baza procesului participativ

a) asistența psihologică, socială și integrarea persoanelor traficate,

Domeniile intersectoriale:

- a) egalitatea genurilor,
- b) prevenirea și combaterea discriminării,

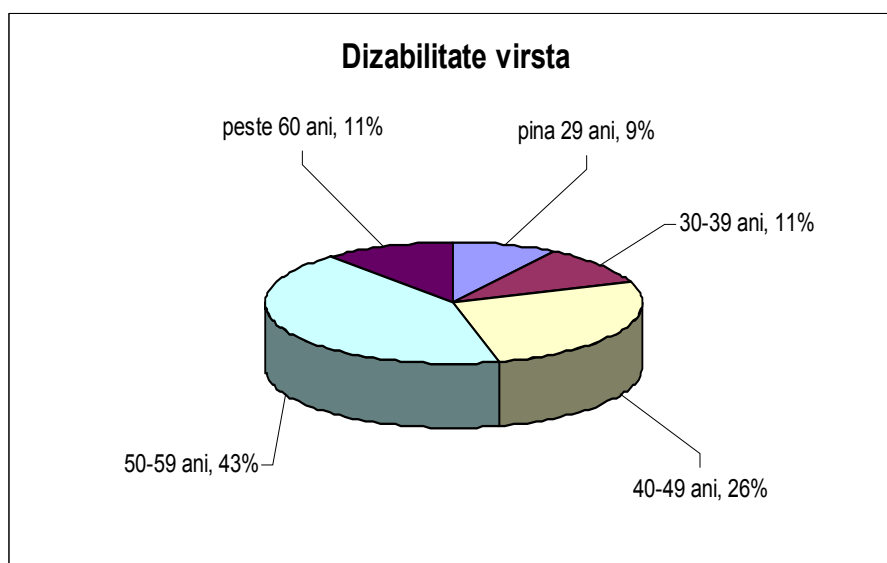
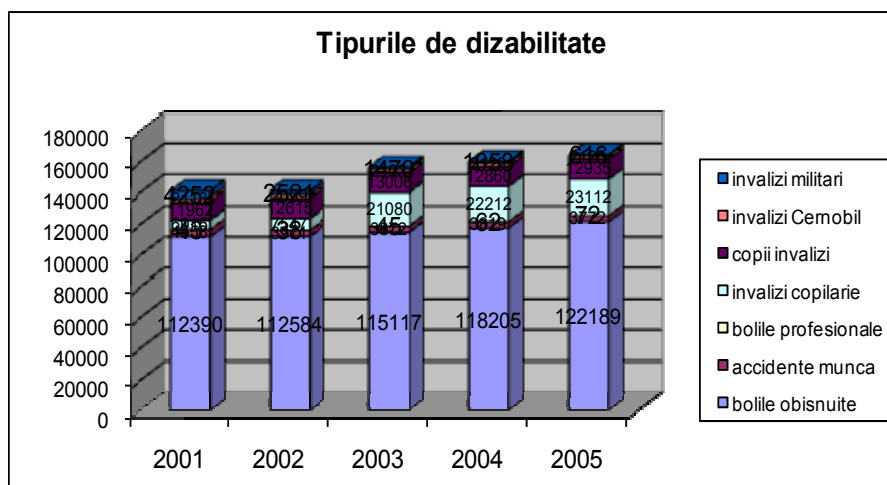
Domeniile de politici sunt strâns legate de grupurile beneficiare ale politicilor. Se consideră că o bună practică instituțională că fiecare grup beneficiar (rezonabil de numeros și reprezentativ) și setul respectiv de politici trebuie gestionat de o unitate responsabilă în cadrul Ministerului. Unitățile date vor conlucra cu direcțiile intersectoriale în vederea asigurării coerenței politicilor.

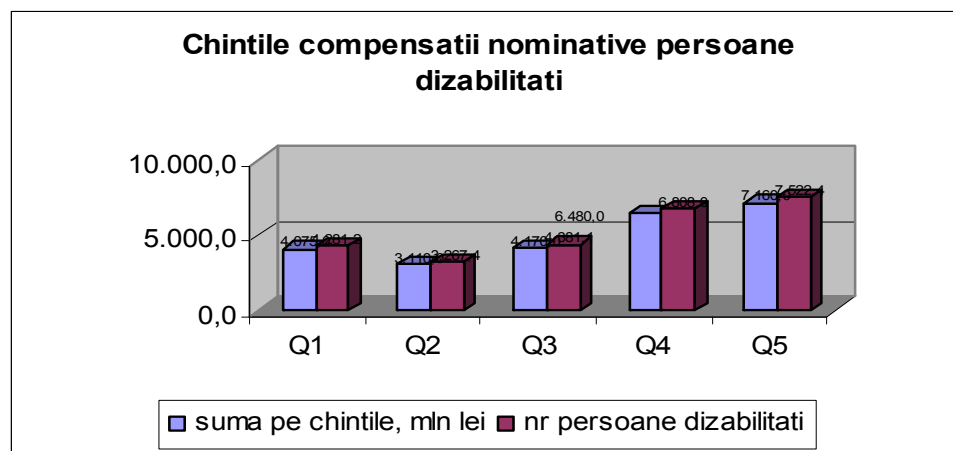
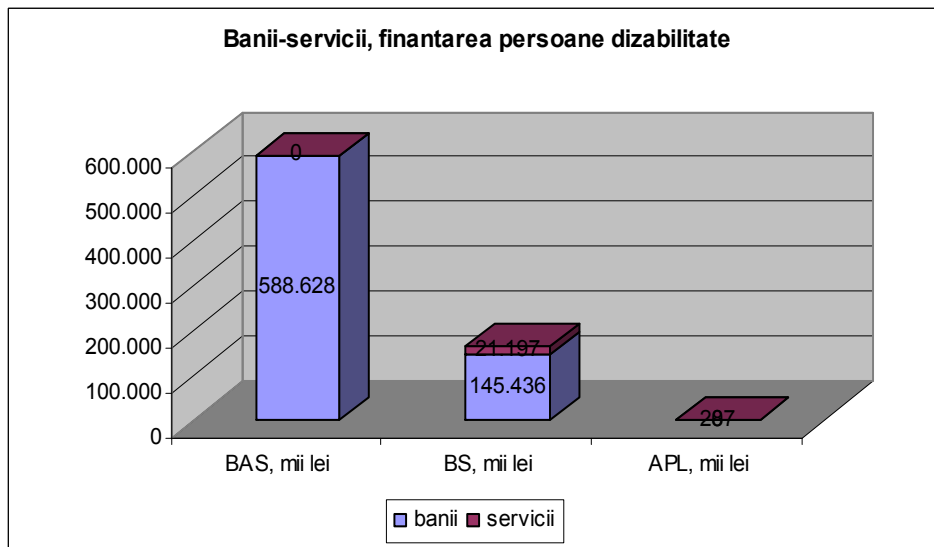
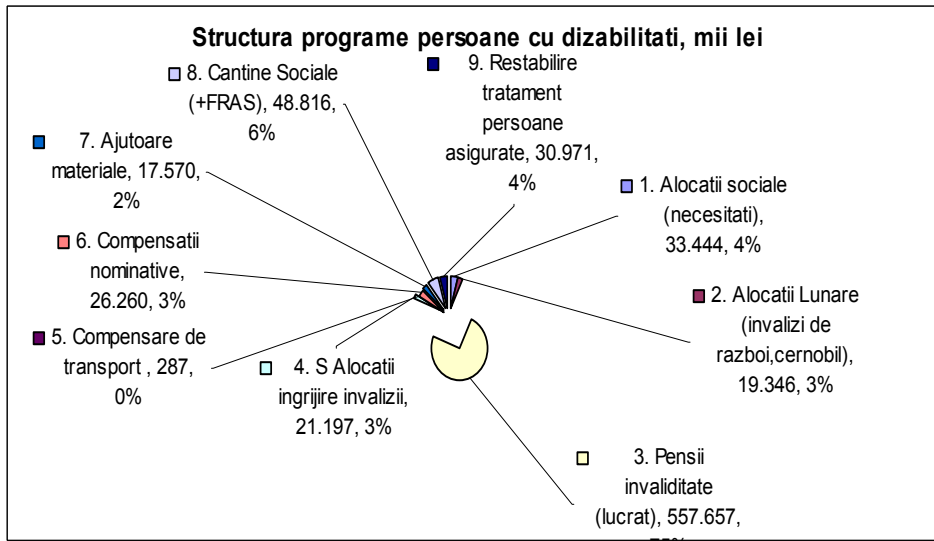
Dinamica grupurilor beneficiare și principalii indicatori și caracteristici

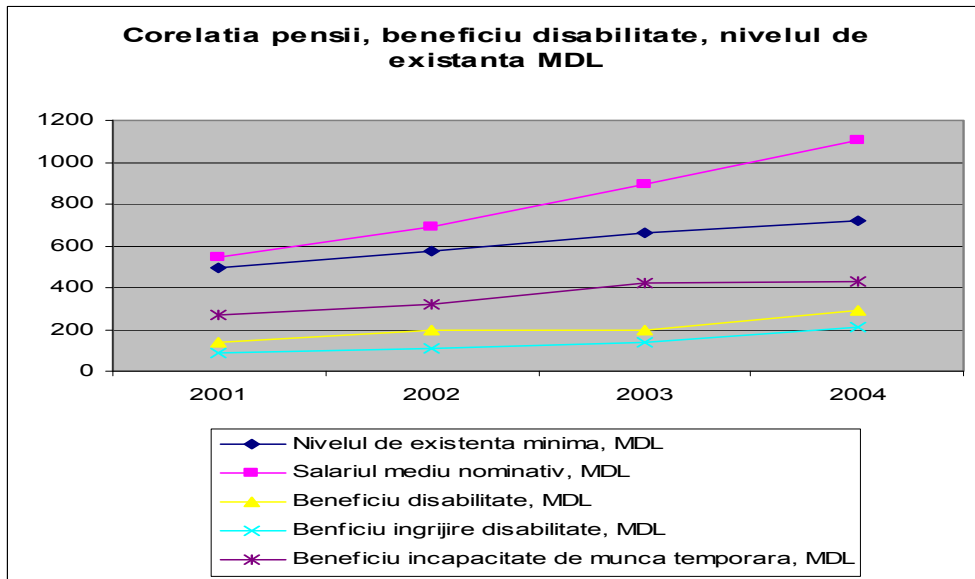
Persoanele cu dizabilități

Numărul persoanelor cu dizabilități este peste 180 000 persoane, peste 55% sunt persoane de vîrstă pre și pensionară. Principalele politici financiare sunt prezentate sumar în termeni de servicii și prestații. Dinamica beneficiarilor pe grupuri specifice este reflectată în dinamică.

figurile 1.1-1.6



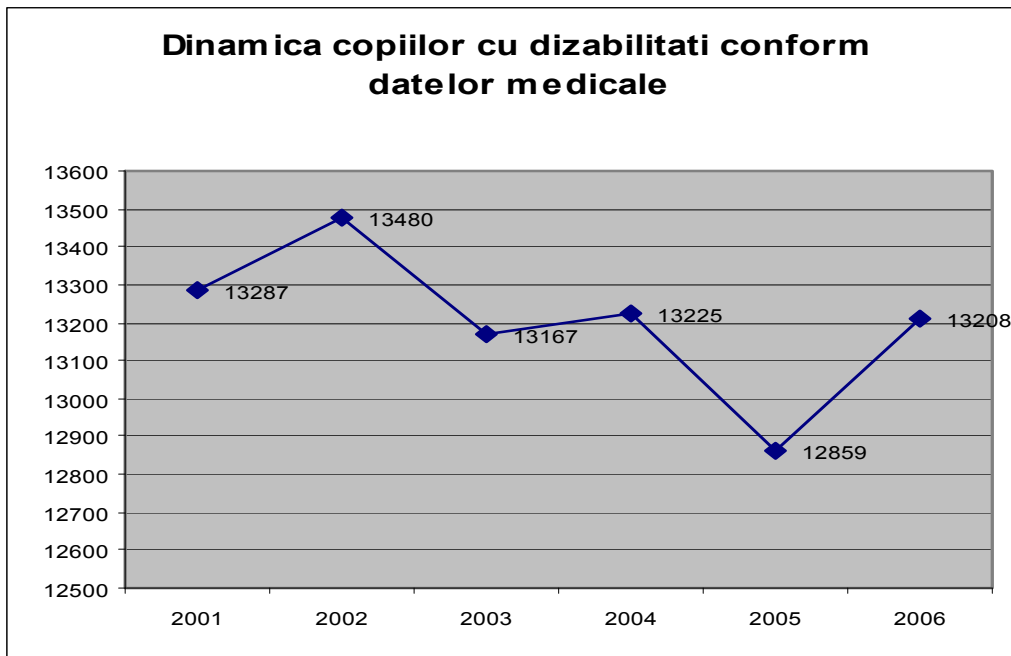


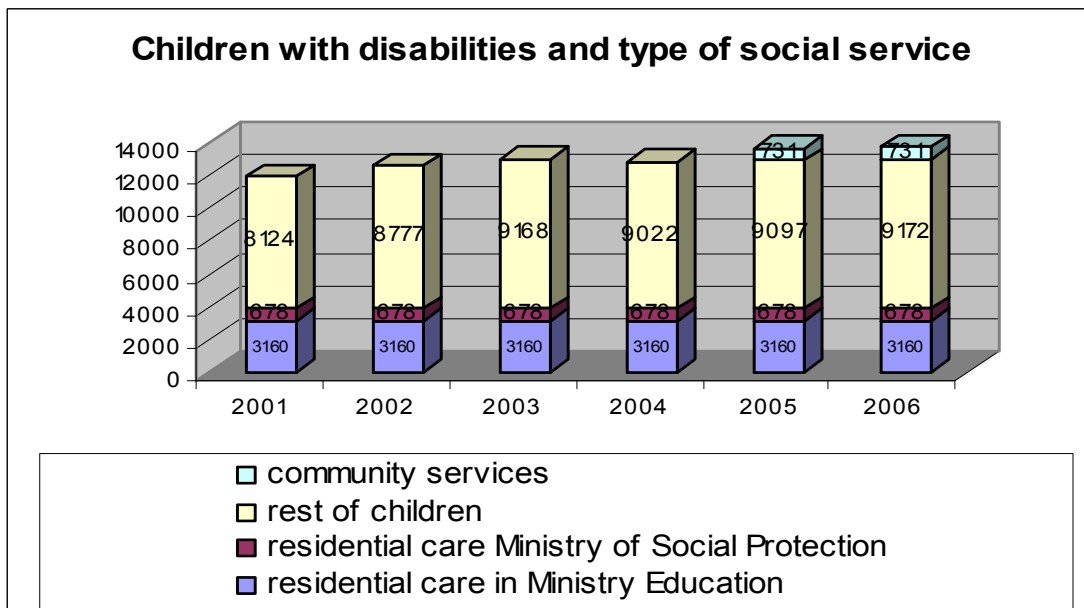
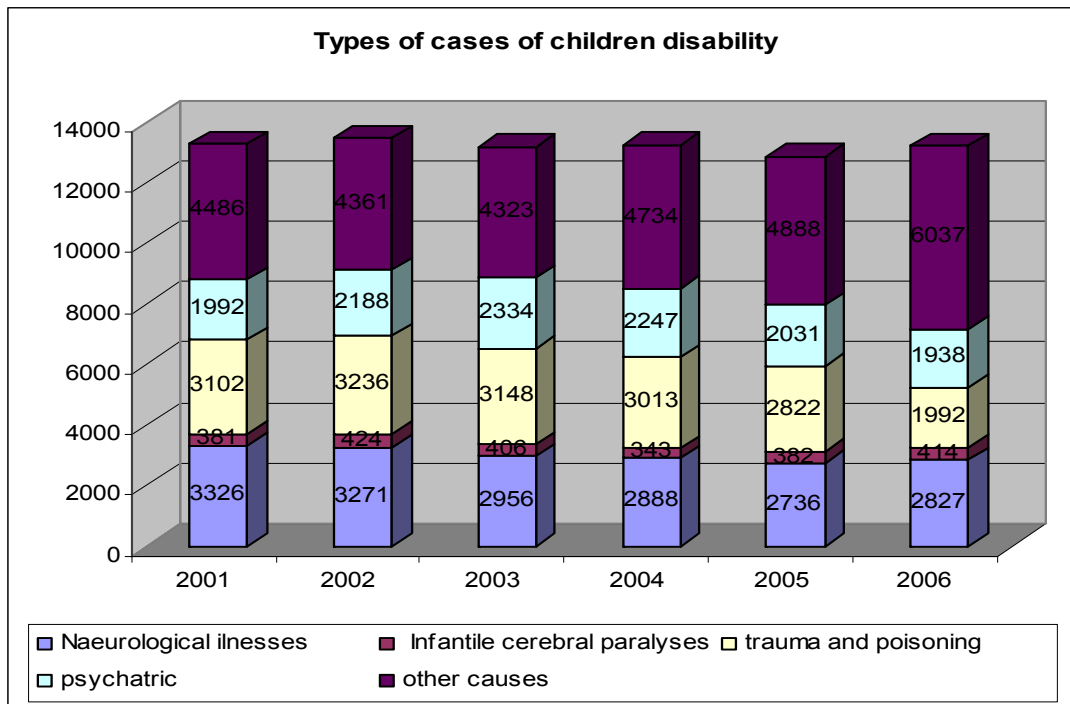


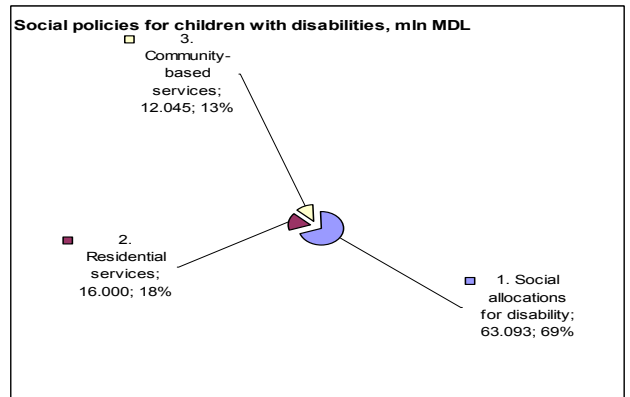
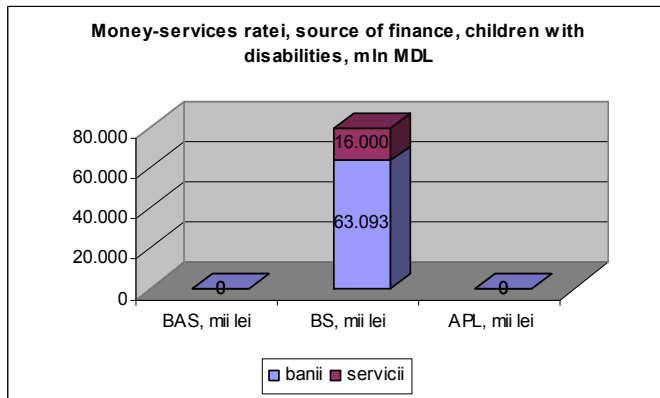
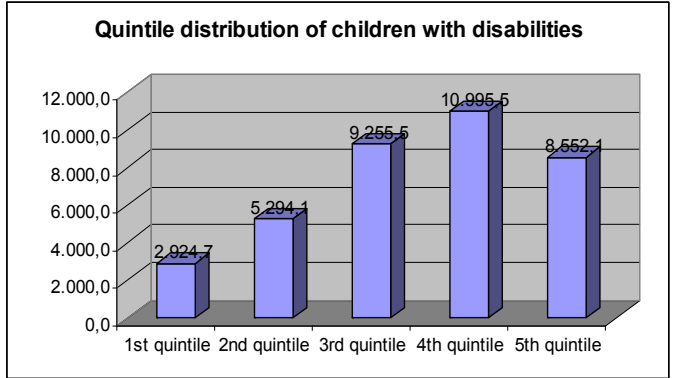
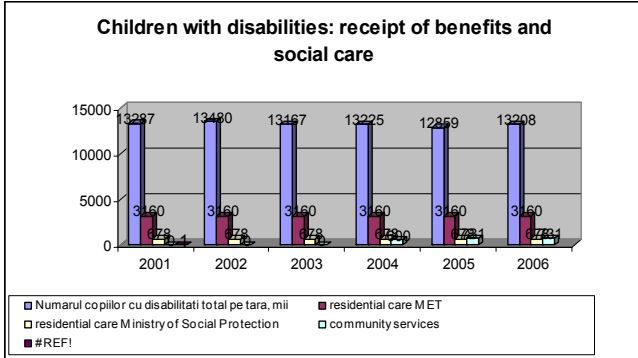
Copiii cu dizabilități

Este un alt grup important cu vulnerabilitatea spirită. Sunt prezentate informații privitor la dinamica grupului, costurile financiare ale politicilor, inclusiv pe servicii și prestații.

figurile 1.7-1.13



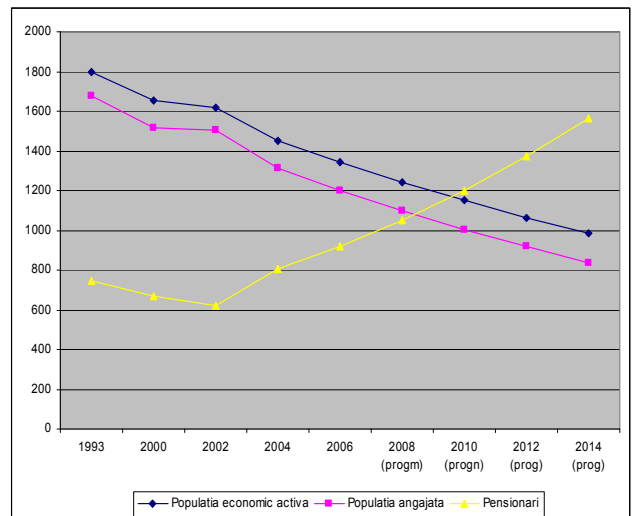




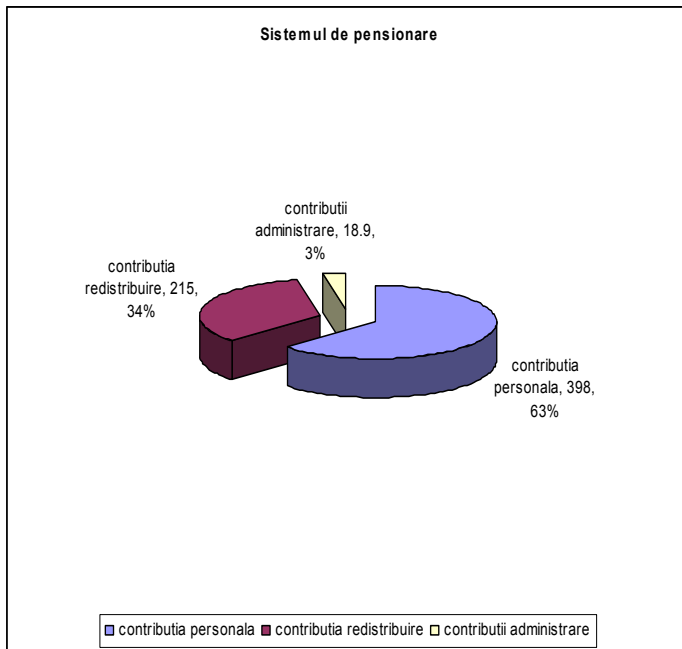
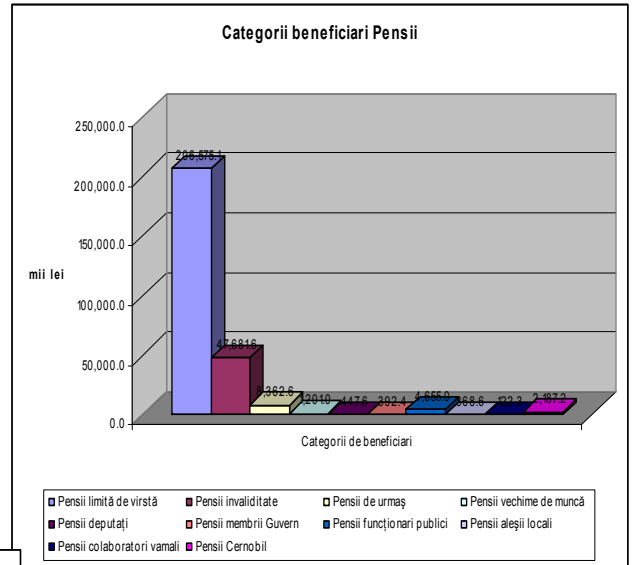
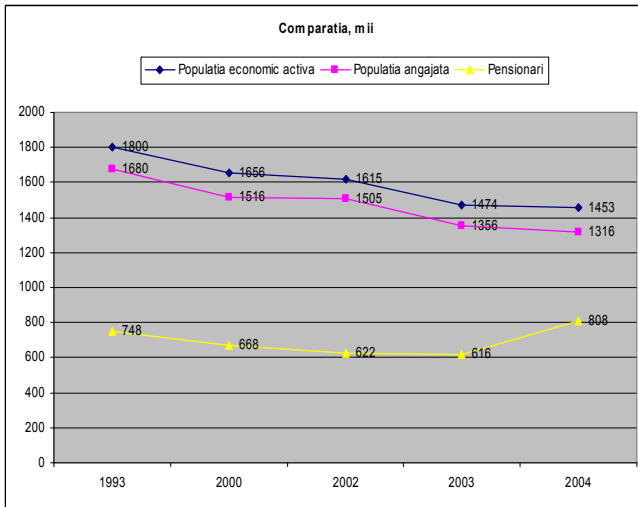
Pensionarii și persoane în vîrstă

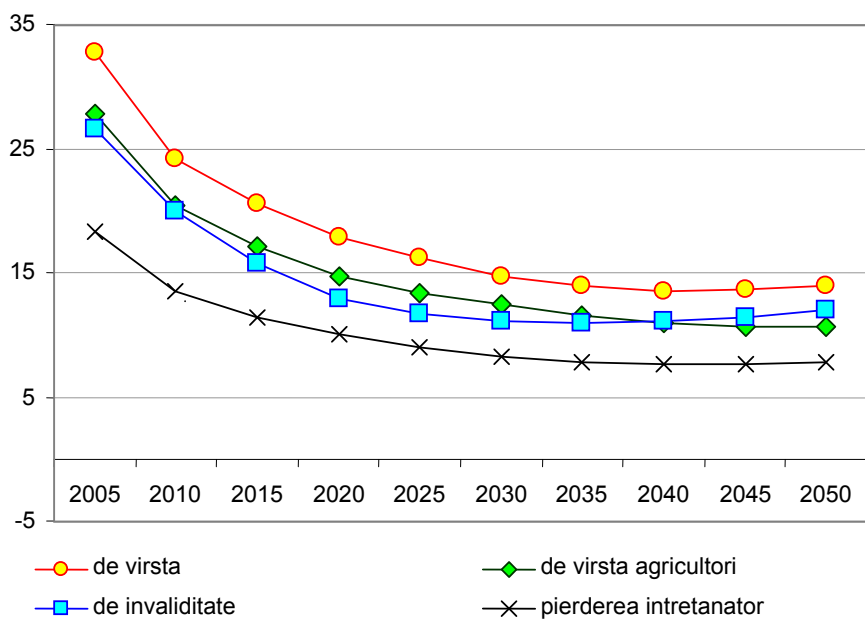
Persoanele în etate formează un grup mare și important. Sunt prezentate datele cu privire la dinamica acestora, principalele politici, și costurile acestora.

Figurile 1.14-1.19

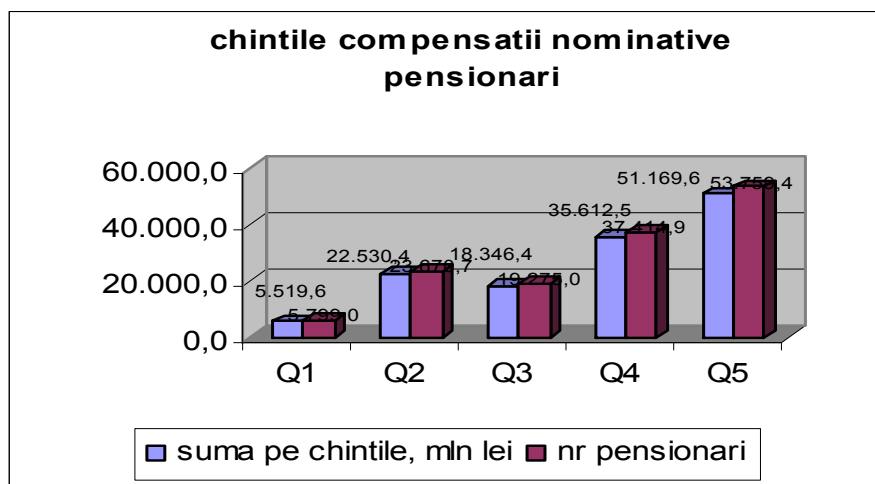


Analiza funcțională și instituțională a MPSFC, elaborat de CICO/CReDO cu suportul UNICEF





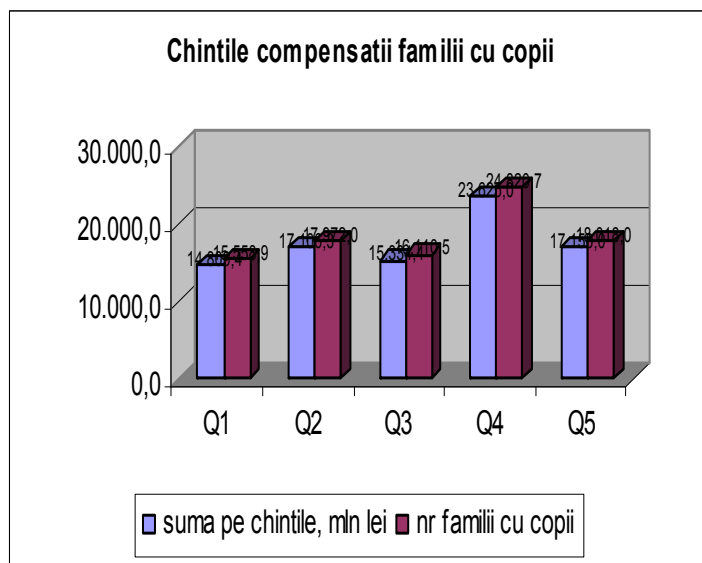
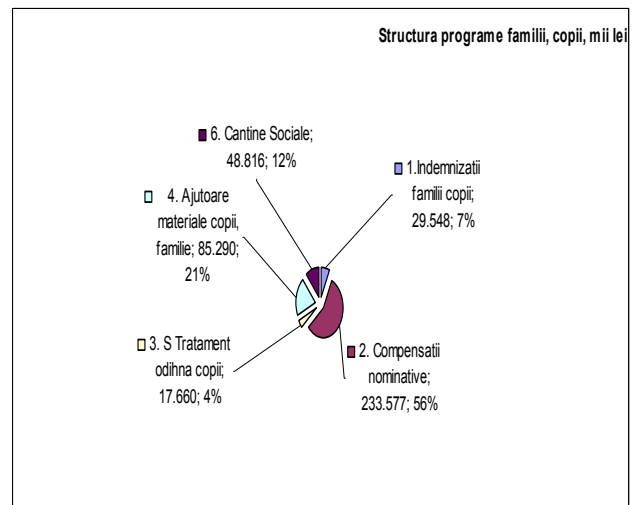
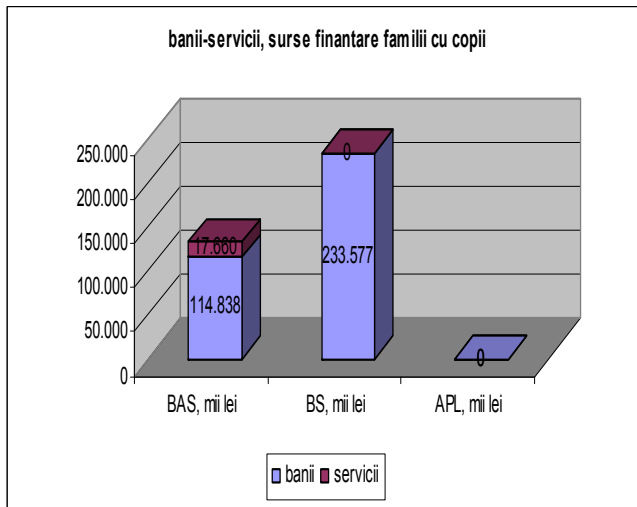
Coefficientul de substituire a diferitor categorii de persoane



Familii cu copii

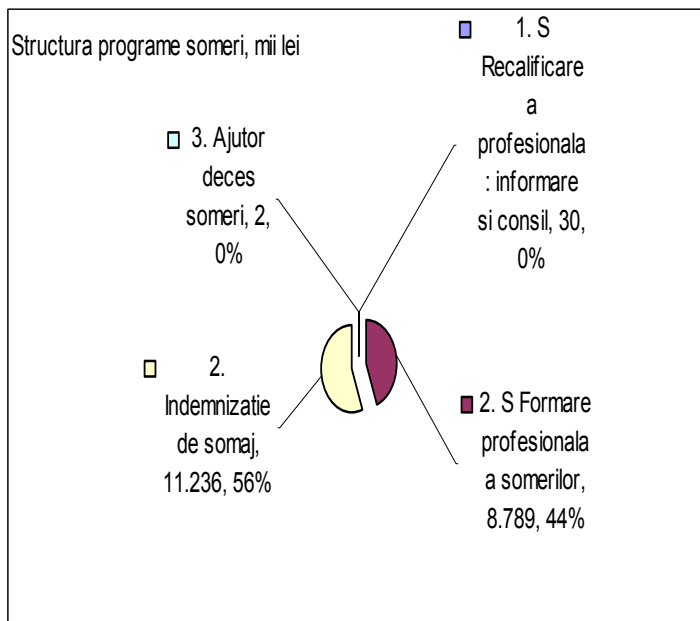
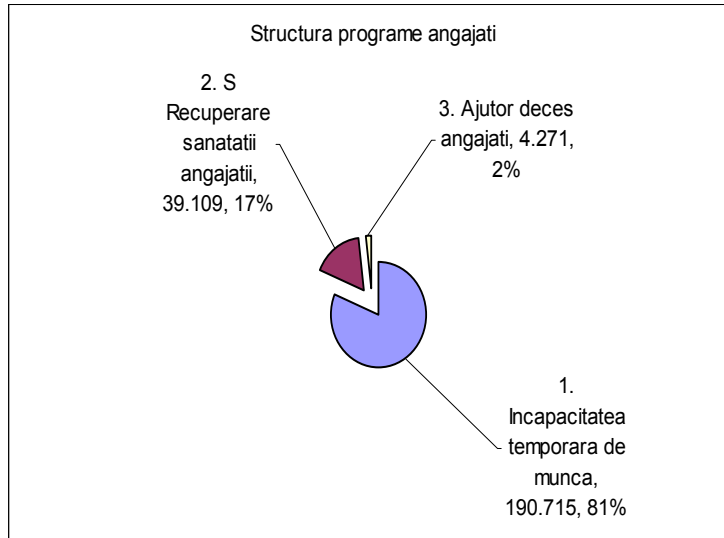
Este unul din grupurile vulnerabile din societate. Acest grup beneficiază de o atenție insuficientă.

figurile 1.21-1.24

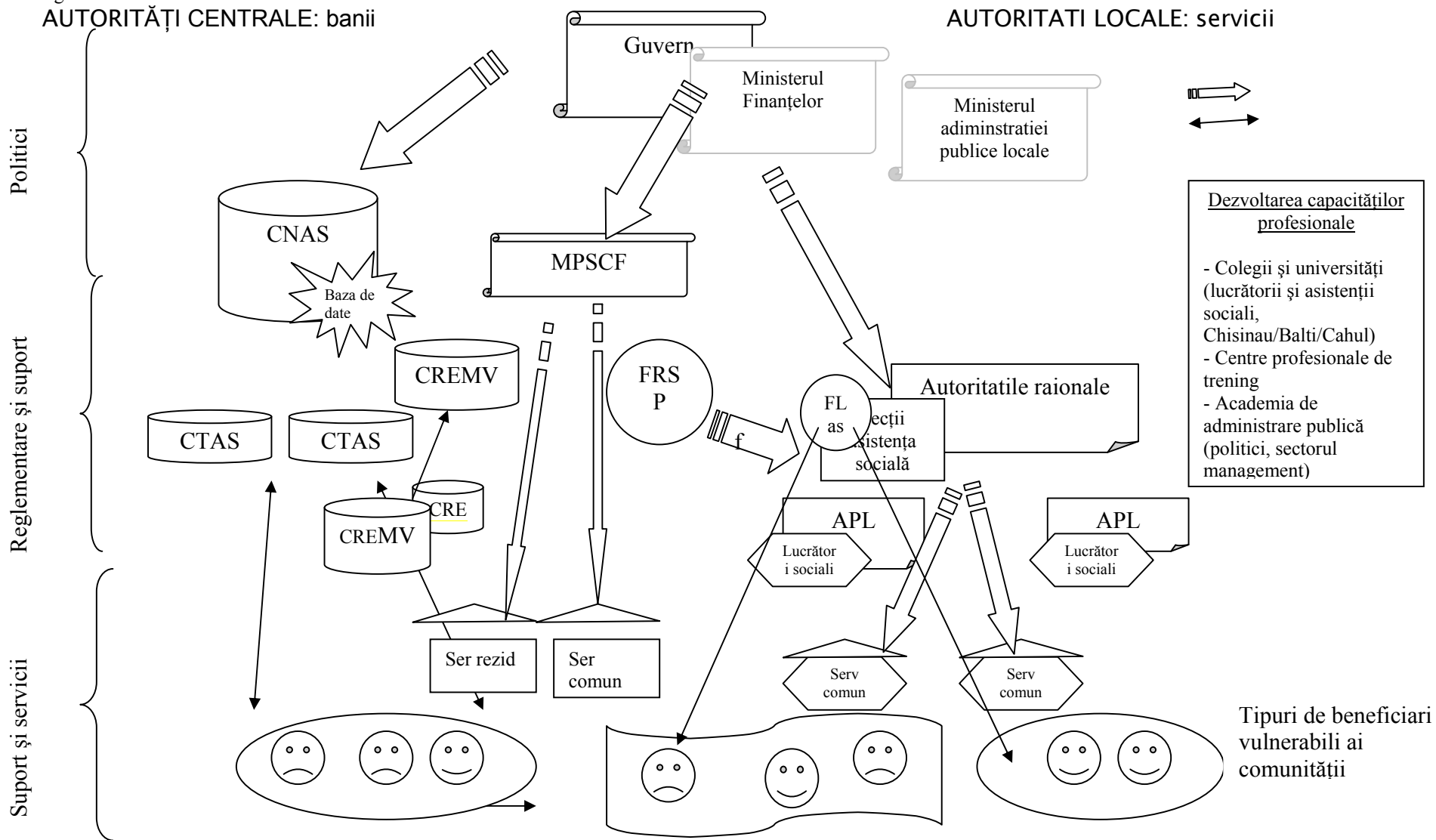


Angajații și șomerii

figurile 1.25-1.26



Structura instituțională actuală a sectorului social
 figura 1.27



Caracteristica funcțională a instituțiilor din sectorul social:

Organizația	Descriere (sarcini de bază / mandat)	Funcții de bază (curente)
Ministerul protecției sociale, familiei și copilului	Elaborarea politicilor în domeniul protecției sociale, familiei și copilului	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborare politici (P) – elaborarea politicilor, proiectelor de legi, actelor normative ▪ Coordonare (C) – coordonarea implementării politicilor, monitorizarea performanței, demersuri ▪ Suport (S) – managementul, suportul metodologic / administrativ pentru instituții subordonate ▪ Suport (S) – asistență administrativă
Casa Națională de Asigurări Sociale (CNAS), inclus CTAS	Managementul și menținerea a 8 programe mari sociale și de asigurare socială, inclusiv pensii	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborare politici (P) – Bugetul anual de asigurări sociale, politici de asigurare socială, practici de disbursări, criterii / documente pentru eligibilitatea, calculările, participarea în Cadrul de cheltuieli pe termen mediu ▪ Elaborare politici (P) – Participare în pregătirea legilor ▪ Coordonare (C) – informare și coordonare a contribuțiilor sociale individuale obligatorii, evidența contribuțiilor de pensii ▪ Coordonare (C) – coordonarea plăților (distribuție internă și către bănci) și audit intern ▪ Coordonare (C) – colectarea informației și opiniilor de la cetățeni cu privire la asigurare ▪ Reglementare (R) – colectarea contribuțiilor sociale obligatorii și constrângere în cazul neachitării ▪ Prestare servicii (SER) – 8 programe sociale, inclusiv plata pensiilor ▪ Suport (S) - suport administrativ pentru oficiile teritoriale și managementul CNAS
Fondul Republican de Susținere Socială a Populației (FRSSP)	Plăți unice în situații excepționale la necesitate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordonare (C) – plăți de unică dată pe baza documentelor ad-hoc ▪ Suport (S) – servicii financiare și transferul finanțelor către oficiile teritoriale ale FRSSP
Consiliul republican de expertiză medicală a vitalității (CREMV)	Evaluarea nivelului de dezabilitate pentru a obține grad de invaliditate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborare politici (P) – participare în elaborarea tipurilor, procesului și standardelor de conferirea gradului de invaliditate ▪ Coordonare (C) – monitorizarea activității oficiilor teritoriale ▪ Reglementare (R) – determinarea gradului de invaliditate ▪ Reglementare (R) – determinare periodică și contestarea cazurilor parvenite din partea oficiilor teritoriale ▪ Suport (S) – suport administrativ
Prestatori de servicii sociale	Subordonate MPSFC, și Fondate de APL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviciile (SER) rezidențiale pentru adulți, copii cu dizabilități, orfani sociale, etc <p>Serviciile comunitare (SER) pentru diverse categorii de persoane</p>
Secțiile raionale de asistență socială	În cadrul autorităților raionale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supravegherea activității serviciilor rezidențiale și comunitare ▪ Supravegherea activității rețelei de asistenți sociali ▪ Plata ajutoarelor sociale din FRSSP ▪
Asistenți sociali în cadrul rimărilor	În cadrul autorităților locale-primăriilor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarea necesităților de servicii sociale la nivel comunitar ▪ Facilitarea accesului la prestațiile bănești

Prezentarea generală a bugetului și personalului în instituțiile din sfera sănătății supuse analizei

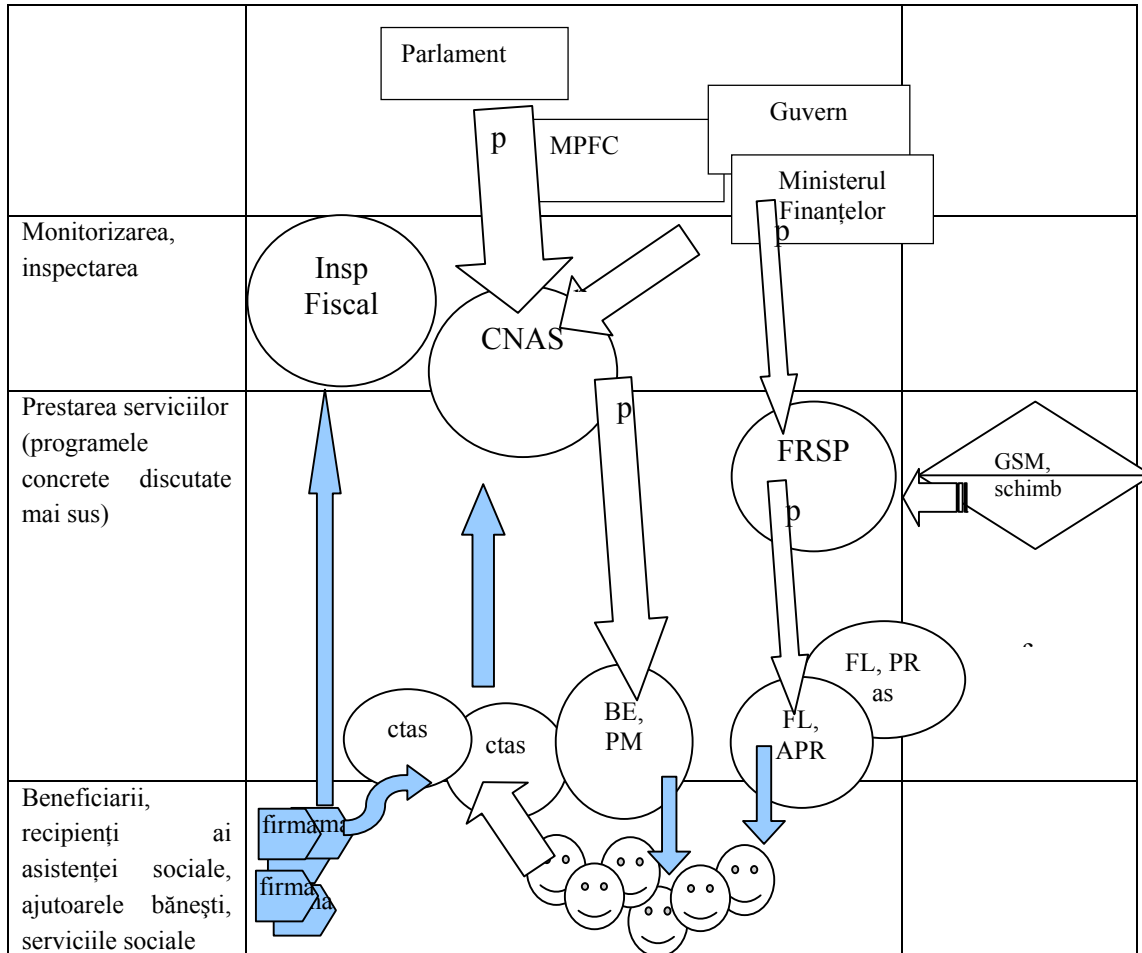
<i>Organizația</i>	<i>Personalul conform regulamentului</i>	<i>Personal (actual)</i>	<i>Buget, lei</i>	<i>Cheltuielile pentru personal, lei</i>
Ministerul Protecției Sociale	69	67	4,6 mln MDL	2,96 mln MDL
FRSSP	12	12	43,000,000 MDL	500,000 MDL
CREMV (inclusiv personalul din teritoriu)	145 (26 la nivel central)	155 (26 la nivel central)	2,928,808 MDL	5,000,000 MDL
CNAS (fără personalul din teritoriu)	415	399	4,504,500,000 MDL	6,419,540 MDL
Instituțiile prestatoare de servicii				

Alte instituții sectoriale

- 1) 4 Internate psihoneurologice pentru adulți:
 - a) din satul Brînzeni, raionul Edineț - 300 paturi;
 - b) satul Bădiceni, raionul Soroca - 460 paturi;
 - c) satul Cocieri, raionul Dubăsari - 355 paturi;
 - d) mun. Bălți - 550 paturi (dintre care 170 paturi pentru persoane somatice),
- 2) 2 instituții sociale pentru persoane somatice: Azilul republican pentru invalizi și pensionari din mun. Chișinău - 210 paturi; Centrul republican de reabilitare a invalizilor, veteranilor muncii și războiului din satul Cocieri, raionul Dubăsari - 250 paturi.
- 3) 2 Centre de reabilitare a invalizilor și pensionarilor „Speranța” din or. Vadul lui Vodă și „Victoria” din or. Sergheevca, Ucraina, cu câte 260 paturi fiecare.
- 4) Centrul Republican Experimental, Protezare Ortopedie și Reabilitare din mun. Chișinău cu capacitatea de 100 paturi, Centrul are la evidență 87727 pacienți, dintre care 56000 veterani și invalizi de război și 31727 pacienți cu maladii și afecțiuni ale aparatului locomotor.
- 5) 80 secții de deservire socială la domiciliu de serviciile acestora beneficiază 24 824 persoane sau cu 316 beneficiari mai mult decât în anul 2006, oferite de 2 411 lucrători sociali, îngrijire la domiciliu încă 10364 ceia ce confirmă necesitatea angajării a încă circa 1000 lucrători sociali.
- 6) Funcționează 99 cantine de ajutor social, dintre care 40 sunt subvenționate din mijloacele Fondului republican de susținere socială a populației, beneficiază 5167 persoane vîrstnice și cu dizabilități, copii din familii social defavorizate, dintre care 988 persoane sunt asigurate cu prînzuri calde la domiciliu.
- 7) Preluarea treptată a finanțării și gestiunii Centrului de reabilitare Chișinău (reabilitarea și asistența fictivelor și potențialelor traficului de ființe umane).

Administrarea prestațiilor bănești și colectarea contribuțiilor sociale în sectorul social

figura 1.28



Legendă: Parlamentul aproba bugetul asigurărilor sociale și alte politici privitor la beneficiile și compensațiile sociale. Guvernul determină cuantumul plăților și beneficiilor sociale. CNAS elaborează bugetul de asigurări sociale pe baza contribuțiilor din partea MPSFC, MF. FRSSP la nivel local coincide cu Aistența Socială. Inspectoratul Fiscal colectează informații din partea agajatorilor paralel cu CTAS.

În sistemul de protecție socială CNAS este poziționat în sectorul de prestare a serviciilor și în sectorul de inspectare. Inspectarea se manifestă în CNAS prin funcția de colectare a informației despre contribuțiile de asigurări sociale prin CTAS, verifică corectitudinea informațiilor date prin inspectarea contribuabililor și patronilor.

Această funcție asigură informația în scopul de plată a pensiilor și în scopul determinării apartenenței la o categorie beneficiară a prestațiilor sociale. În cazul pensiilor se calculează în med individual contribuția și se duce evidența tot în mod individual plata cuantumului pensiilor. În cazul prestațiilor sociale se determină doar apartenența la o categorie socială eligibilă pentru un anumit beneficiu social. În urm determinării apartenenței grupului beneficiar, CNAS desfășoară programe sociale, care se materializează prin plățile bănești.

Se atestă lipsă funcției de inspectare a calității serviciilor sociale și funcție de colectare a statisticilor detaliate privitor la situația socială. Datele statistice sunt necesare în procesul de elaborare a politicilor sociale. În domeniul de sănătate există centrul de Management Sanitar, pe când în domeniul social datele sînt colectate ad hoc (diferite proiecte, de către direcțiile ministerului și reflectate în raportul social anual).

CNAS, FRSSP și secțiile de asistență socială (la nivel local FRSSP și asistență socială sînt comasate) sînt instituțiile care oferă diverse servicii și programe sociale. Ajutoarele bănești ale FRSSP-ului pentru cazurile de deces și cazurile excepționale, etc sînt similare programelor CNAS. Inspectoratul Fiscal (IF) și CNAS-CTAS sînt instituțiile care colectează informații de la contribuabilii și patronii. IF colectează rapoartele privind activitatea financiară a întreprinderilor și persoanelor fizice, cu scopul de a determina sumele pasibile impozitării. CNAS-CTAS colectează rapoartele despre contribuțiile de asigurări sociale pentru în scopurile de constatare a pensiilor, evidenței contribuțiilor și angajamentelor sociale (REVIND1, 2, 5), și colectarea informației din partea patronilor în care se include informația despre contribuțiile sociale (4BAS).

Informația financiară colectată de Inspectoratul Fiscal conține sau ar putea să conțină informații inclusiv privitor la contribuțiile sociale. Spre exemplu, Inspectoratul Fiscal recepționează lunar informații privitor la rețineri pe venit de la sursa de plată, colectează trimestrial informații privind contribuțiile medicale (pentru Compania națională de asigurări în medicină). CNAS colectează informații trimestrial de la angajatori în formatul 4BASS, care conține informația pe asigurări sociale cumulat de la începutul anului și un raport anual pe fiecare angajat cu contribuțiile de asigurări sociale.

<i>Funcții în cadrul CNAS</i>	<i>Estimarea timpului, %</i>	<i>Estimarea personalului (echivalent în program deplin)</i>	<i>Estimarea în bani, MDL</i>
P (elaborarea bugetului de asigurări sociale)	2%	2	40 000
P (realizarea calculelor, elaborarea actelor normative)	4%	17.4	250 000
C (coordonarea colectării informațiilor privitor la contribuțiile sociale obligatorii)	35%	132	2 100 000
C (coordonarea plăților)	10%	36	570 000
C (colectarea opiniilor privitor la sistem)	4%	22.2	350 750
R (colectarea contribuțiilor obligatorii și sancționarea)	48%	205	3 300 000
SER (administrarea și prestarea programelor sociale)	13%	53	840 000
S (support administrativ)	31%	130	1 900 000

1.3 Principalele politici sectoriale

Principalele politici

Pentru sectorul social, principalele documente de politici sunt documentele de politici cadru na nivel de țară, în care se conțin prevederi specifice sectorul social:

- 1) Strategia națională de dezvoltare 2009-11,
- 2) Obiectivele de dezvoltare ale mileniului,
- 3) Programul de activitate a Guvernului,
- 4) Planului UE-RM 2008,
- 5) CCTM 2009-11,

Și documentele de politici sectoriale:

- 1) Strategia în domeniul asigurărilor,
- 2) Strategia de integrare a persoanelor cu dizabilități,
- 3) Strategia de dezvoltare a serviciilor sociale integrate,
- 4) Strategia familie și copil.
- 5) Strategia Sistemului Național de Referire pentru protecția și asistența victimelor și potențialelor victime ale traficului de ființe umane.

Pentru sectorul social, *Programul de activitate a Guvernului pe anii 2005 – 2009 Modernizarea țării – bunăstarea poporului* stabilește câteva priorități. Programul de activitate menționează elaborarea politicilor în domeniul familiei și oportunităților egale, remarcând:

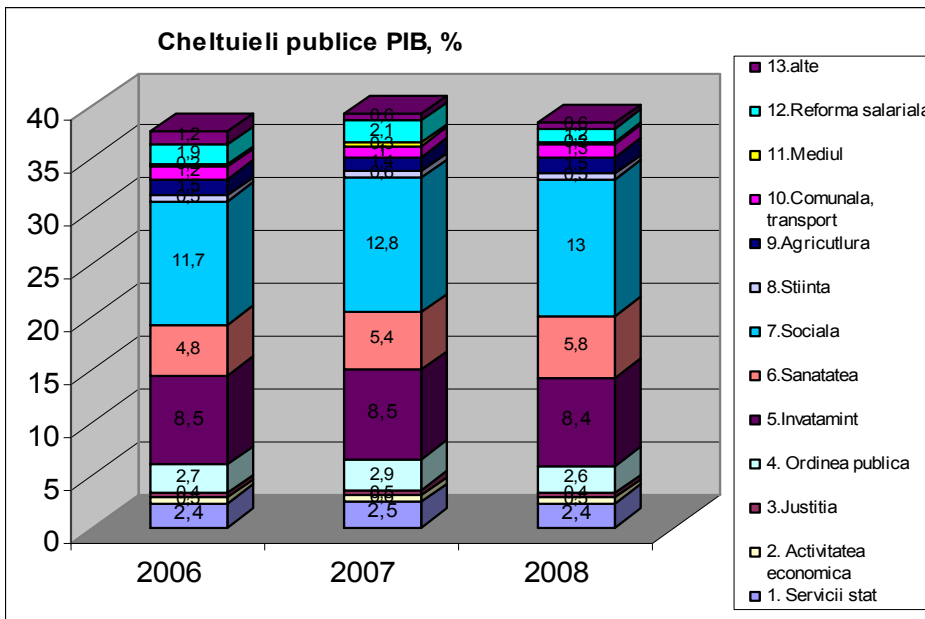
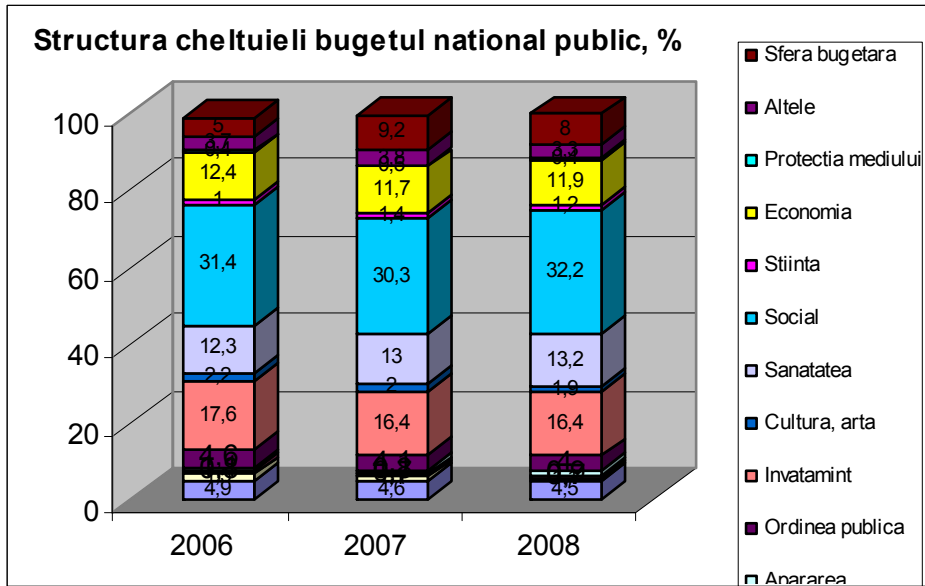
- Dezvoltarea programelor sociale / comunitare, stipulând necesitatea plasamentului social pentru orfani și copiii, rămași fără grija părintească, precum și pentru familiile aflate în circumstanțe dificile.
- Crearea centrelor pentru familii și copii în concordanță cu necesitățile comunității și includerea datelor relevante într-un sistem computerizat
- Finalizarea unui Plan privind Strategia Națională de protecție a familiei și copilului,
- Integrarea principiilor egalității între femei și bărbați în toate politicile și programele la nivel raional și local,
- Asigurarea unor șanse egale pentru femei și bărbați în realizarea drepturilor lor umane la viață fără violență.

Planul de acțiuni RM-UE (Hotărîrea Guvernului nr. 356 din 22 aprilie 2005);
Cadrul de Cheltuieli pe Termen Mediu;
Strategia de Creștere Economică și Reducere a Sărăciei (Legea nr. 398-XV din 02.12.2004);
Strategia Națională de Dezvoltare (în perspectivă);
Strategia Națională privind Protecția Copilului și Familiei (Hotărîrea nr. 727 din 16.06.2003);
Strategia națională și Planul de acțiuni privind reforma sistemului rezidențial de îngrijire a copilului pe anii 2007-2012 (Hotărîrea nr. 784 din 09.07.2007);
Strategia națională privind acțiunile comunitare pentru susținerea copiilor aflați în dificultate pe anii 2007-2009 (Hotărîrea nr. 954 din 20.08.2007);
Planul național de acțiuni comunitare pentru susținerea copiilor aflați în dificultate pe anii 2007-2009 (Hotărîrea nr. 995 din 03.09.2007);

Costul politicilor sociale

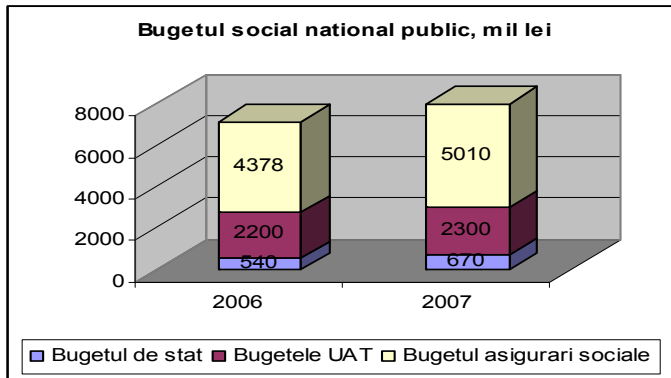
Bugetul național public, în raport cu PIB⁴
figurile 1.29-1.30

⁴ CTTM, p.33.



Bugetul național public pe categorii de buget⁵ și Bugetul național public social pe nivelul de administrație

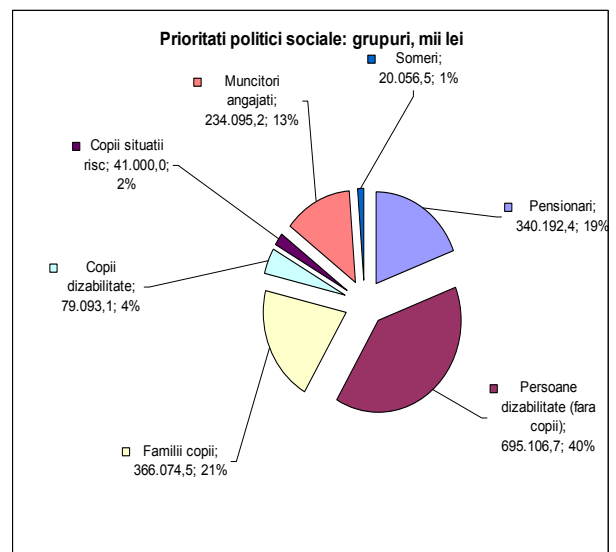
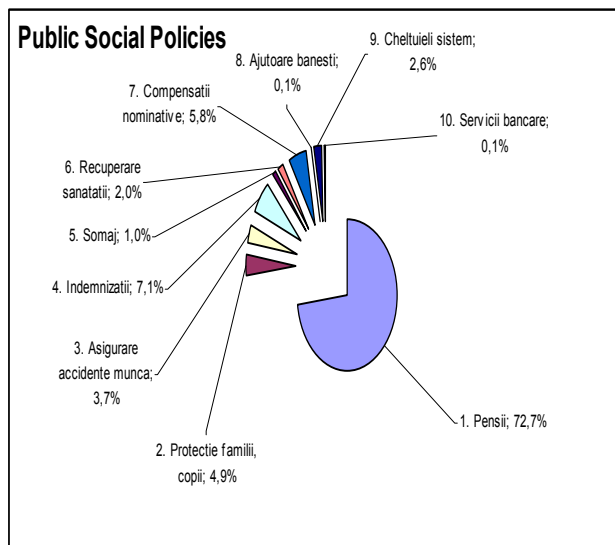
figura 1.31



În anul 2006 bugetul național public social, care include bugetul asigurărilor sociale și transferurile de stat constituie 4 354 147,7 mii lei. Bugetul asigurărilor sociale constituie 3 738 764,1 mii lei (85%) și bugetul de stat constituie 615 383,6 (15%).

Bugetul național public pe programe și pe categorii de beneficiari⁶.

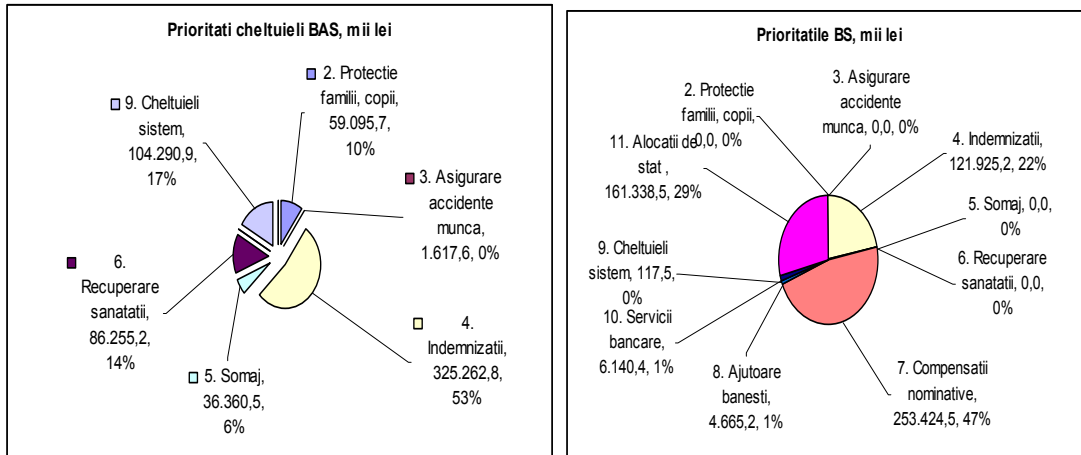
figurile 1.32-1.33



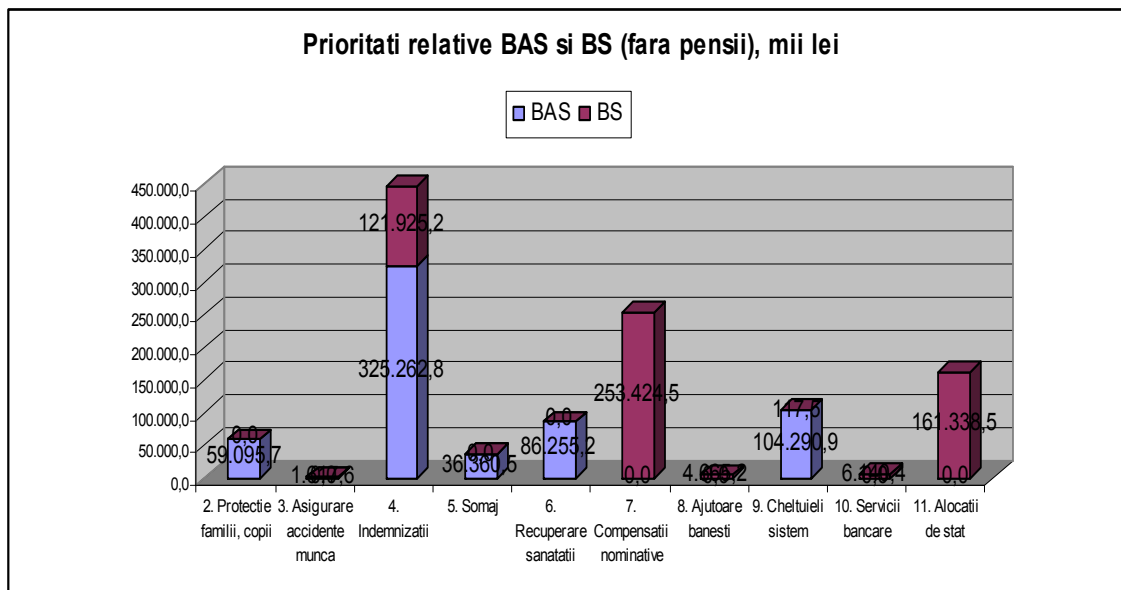
⁵ CTTM, p28.

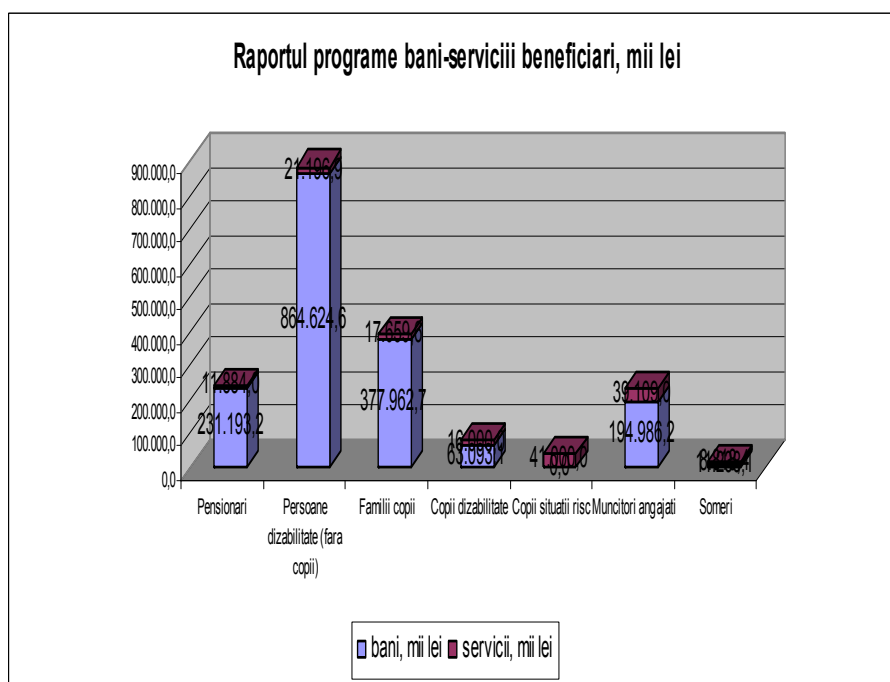
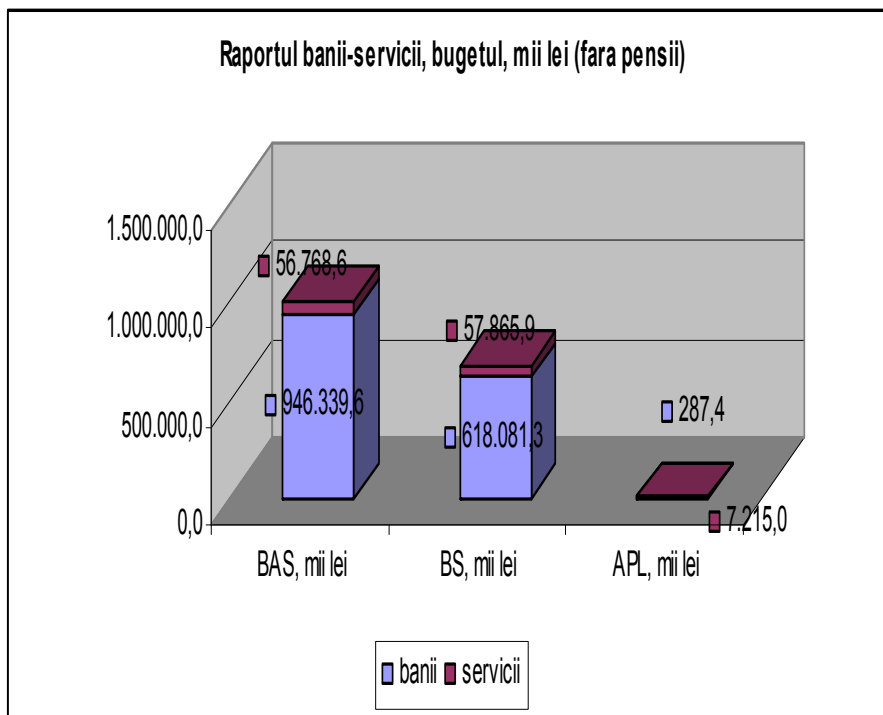
⁶ Calculile în baza Rapoartele anuale CNAS, Raportul Social, CTTM, Bugetul de stat, alte surse

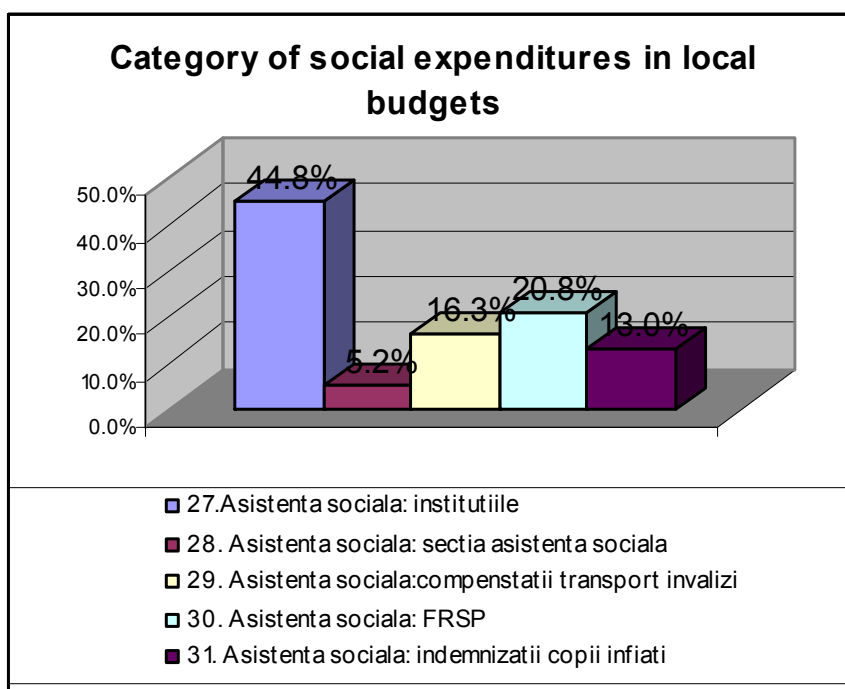
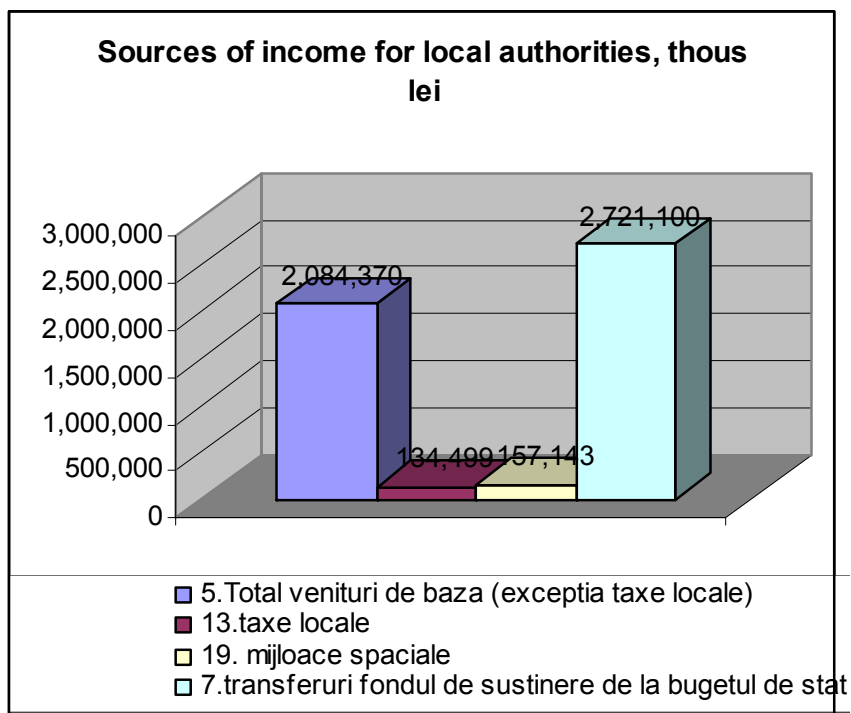
Prioritățile relative pe programe ale BAS și BS
figurile 1.34-1.35

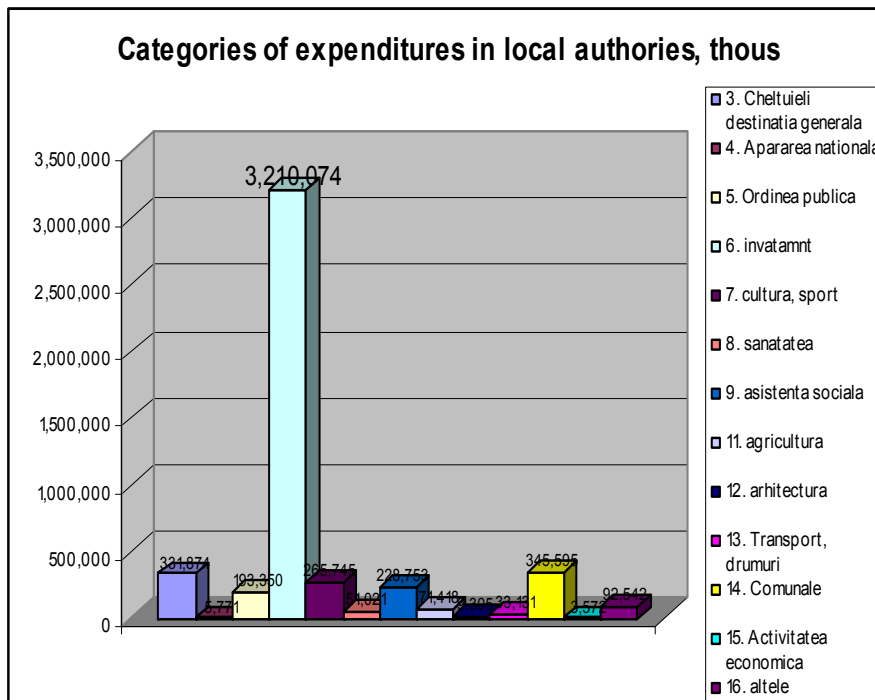
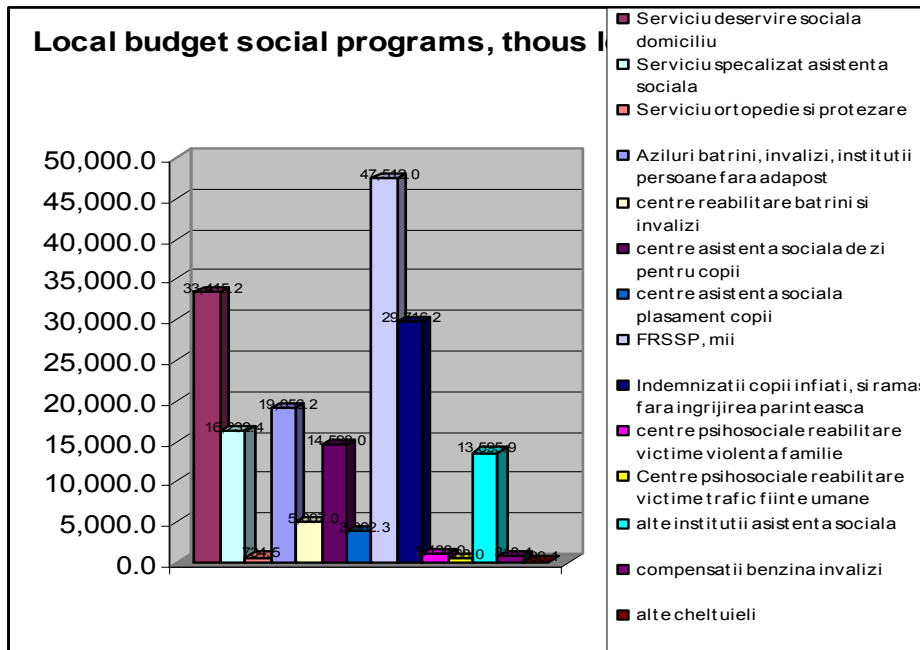


Prioritățile relative ale BAS și BS (cu excepția pensii de vârstă)
figurile 1.36-1.42









1.4 Relațiile interinstituționale

În această secțiune vom prezenta informația colectată în baza interviurilor cu reprezentanții instituțiilor care se află în cooperare cu MPSFC în procesul de elaborare, coordonare și

monitorizare implementării și evaluare a politicilor. Care este calitatea relațiilor cu actorii nominalizați

Relațiile intrasectoriale

CNAS – este un actor important întrucât gestionează prestațiile bănești, deține baze de date privitor la beneficiarii politicilor, informații despre persoanele beneficiare, comunicarea este dificilă, furnizarea informațiilor este restrânsă de durată (1 lună), frecvente cazuri de nonrăspuns privitor la furnizarea datelor. De facto aspiră la o independență tot mai mare față de MPSFC inclusiv în funcția sa de elaborare a bugetelor, etc.

FRSSP – acordă asistența socială direct și prin fondurile teritoriale, este subordonat MPSFC.

Secțiile raionale de asistență socială – este un actor important în special în privința în identificarea beneficiarilor de asistență socială și realizarea necesităților acestora, monitorizarea prestării serviciilor sociale, planificarea serviciilor sociale la nivel de raion, evaluarea necesităților.

Rețeaua națională de asistenți sociali – este o structură prezentă în cea mai mare parte a primăriilor, posturile date sunt finanțate din bugetul central.

Harta constituienților Ministerului
 figur 1.43

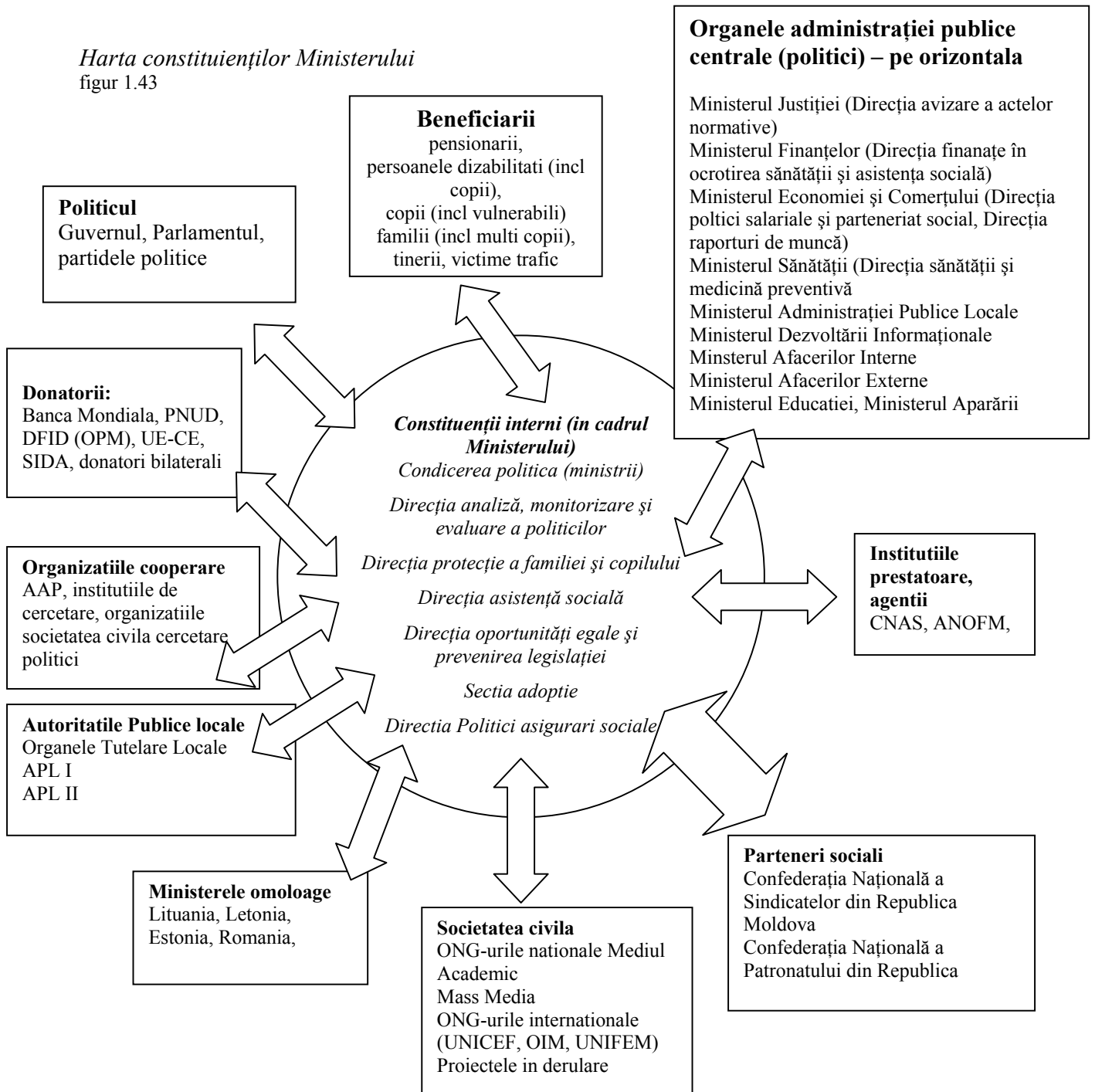
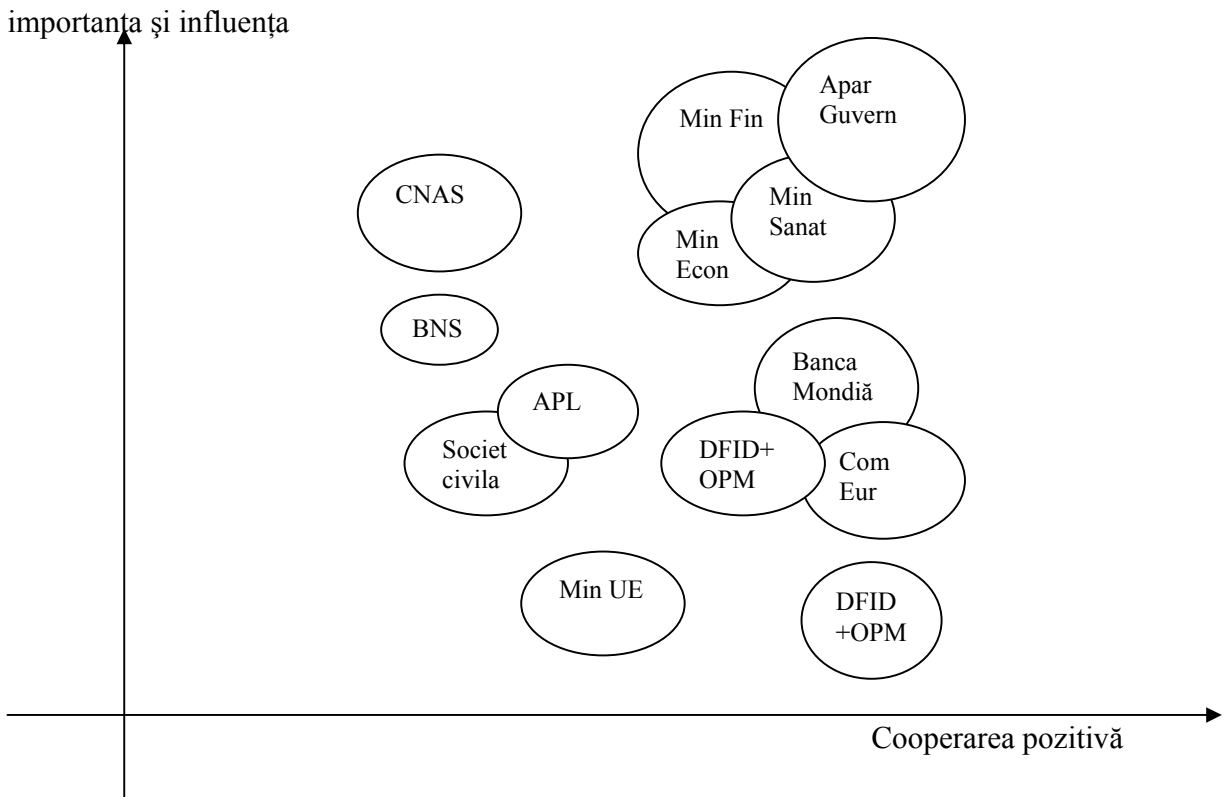


figura 1.44



1.5 Concluziile de capitol

Constatările preliminare privitor la instituțiile sectoriale

1. MPSCF nu detine instrumente de influență asupra CNAS (Consiliul de Administrație, accesul la informații dezagregate), CNAS administrează prestațiile bănești din BAS și BS
2. Practica internațională (spre exemplu SODRA în Lituania) relevă autonomia instituțională a administratorilor de prestații, însă această raportează și se subordonează din perspectiva de reglementare Ministerului
3. Lipsesc instrumentele (instituțiile) și cerințele de acreditare și inspecție calitatii serviciilor sociale, serviciile prestate la nivel comunitar și serviciile rezidențiale
4. Lipsesc instrumentele și instituțiile de inspecție a eficienței și corectitudinii prestațiilor bănești
5. Mecanismul de identificare a necesităților sociale (de la comunitate la raion și spre Minister) este la etapa incipientă de dezvoltare, totodată acesta ar putea fi folosit ca mecanism de evaluare a eficienței politicilor
6. Gradul de cooperare cu autoritățile locale este insuficient, cooperarea este vulnerabilă politic
7. Lipsesc mecanismele de grantare, licitațiilor publice pentru prestatori de servicii

Constatările preliminare privitor la administrarea prestațiilor bănești

1. Lipsesc un sistem integrat de colectare a datelor statistice dezagregate pe categorii, criteriul geografic, sex, vârstă, etnie, rural, urban, venitul mediu, componența socială, etc asupra beneficiarilor de prestații, potențialilor beneficiari de prestații,

2. Lipsește mecanismul de colectare și sistematizare a datelor privitor la necesitățile sociale ale populației,
3. Lipsește un sistem integrat de informații și date cu privire la beneficiarii diverselor politici (fiscale, beneficii, etc) astfel încât să se cunoască efectul sinergic al politicilor.

Concluziile preliminare privitor la politicile sectoriale

1. bugetul social este cea mai considerabilă parte a cheltuielilor sociale (peste 20% din PIB și peste 12% din BNP),
2. lipsesc capacități de gestionare a programelor guvernamentale axate pe obiective concrete, inclusiv (gestionarea programelor, licitații, evaluarea eficienței, etc),
3. ponderea serviciilor sociale este sub 6-7% din costul politicilor sociale, astfel ponderea este foarte mică,
4. prevalează serviciile rezidențiale, serviciile comunitare sunt finanțate principal de autoritățile locale,
5. lipsesc mecanisme de evaluare a eficienței politicilor sectoriale prin informații și date statistici,
6. autoritățile locale au capacități financiare insuficiente pentru desfășurarea programelor sociale,
7. prioritățile de politici sunt formulate în funcție de programe administrative, decât în funcție de grupurile beneficiare, impactul sau obiectivele care acestea intenționează să producă

Constatările preliminare privitor la relațiile instituționale

1. Nefurnizarea informațiilor necesare și lipsa accesului efectiv la informații despre beneficiarii prestațiilor (CNAS),
2. Oportunități prin Banca Mondială (2009) – proiectul accesul la serviciile sociale, Comisia Europeană (2010) – finanțarea serviciilor sociale prin FISM, DFID-SIDA (2009)- dezvoltarea capacităților în politici (OPM, EveryChild), UNICEF, Ministerele din țările UE – disponibilitatea de cooperare (Lituania, etc),
3. SNR – cadrul de cooperare intersectorial dintre organizațiile statale și Societatea Civilă.

2. Capacitățile instituționale

2.1 Structura organizațională

Decizia privind structura organizațională a Ministerului trebuie să fie subordonată obiectivelor strategice, obiectivelor de realizat în fiecare domeniu de politici și cadrului instituțional existent. Ministerul concentrându-se pe funcțiile de elaborare, coordonare (verticală, orizontală) și oferire de suport în implementare a politicilor, va ține cont în structurarea organizatorică și de cadrul instituțional existent de subordonare, dar și de instrumentele politicilor relevante pentru subsectoarele relevante. Structura organizatorică ia formă reieșind din centrele de misiune, adică obiectivele de realizat în fiecare domeniul de politici - direcțiile ramurale - și direcțiile de suport. Pentru anumite obiective care au impact interamural și intersectorial se pot forma Direcții aparte care să asigure reflectarea obiectivelor în fiecare industrie ramurală.

Logica structurii organizaționale sau a organigramei instituționale depinde de noțiune de centru de misiune sau de centru de cost. Abordarea de centru de cost se aplică în cazul în care predomină procesul economic de acumulare a costurilor. În cazul Ministerului, specificul activității propulsează noțiunea de centru de misiune, adică responsabilitatea concentrată pentru realizarea anumitor obiective într-un domeniu clar, dictează criteriul important pentru structurarea organizațională. Centrele de misiune facilitează direct înțelegerea asupra competențelor, cunoștințelor necesare. Spre exemplu, domeniul de politici familie și copil va avea următoarele responsabilități pentru gestionarea eficientă:

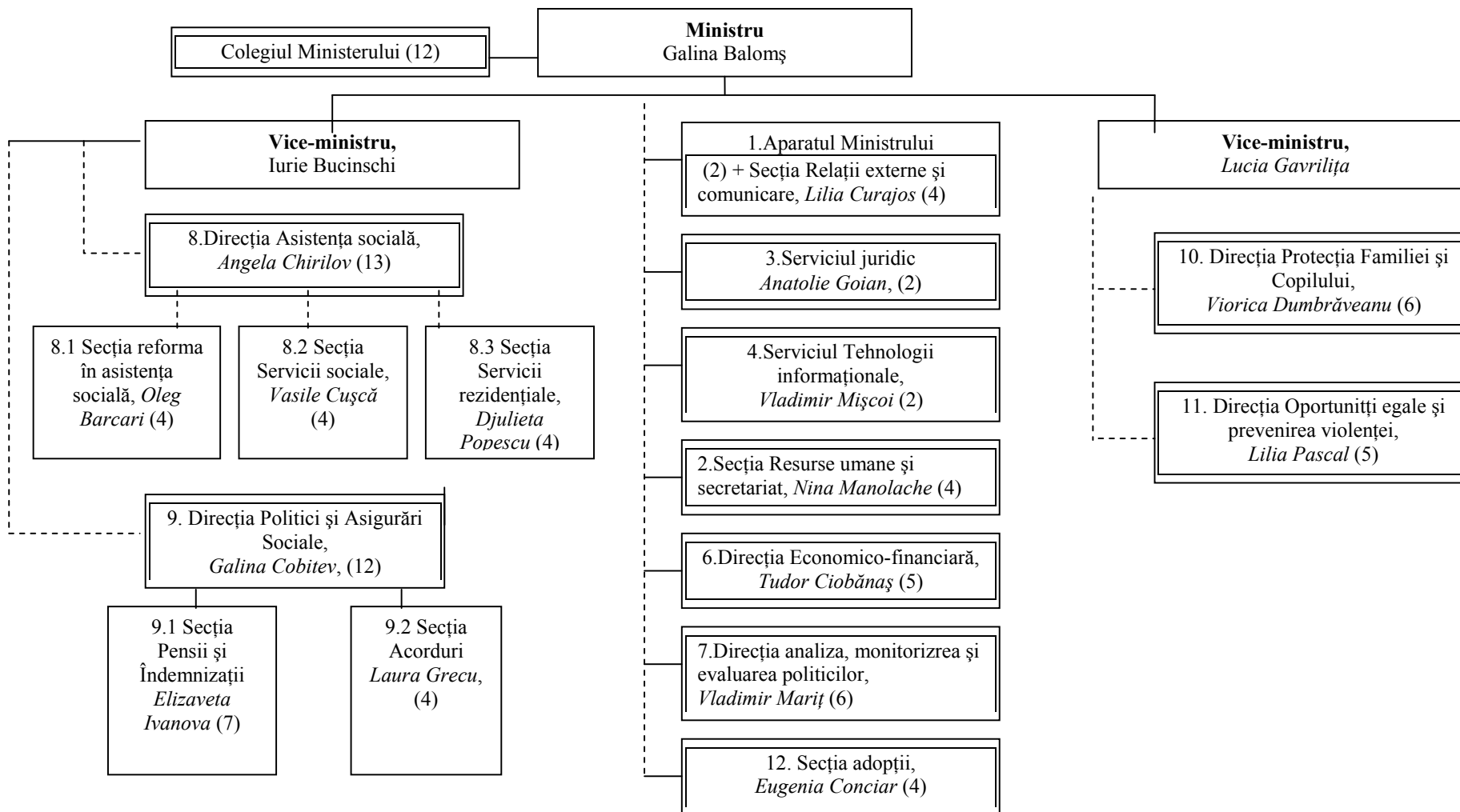
- 1) evaluarea situației și analiza acesteia (necesitățile sociale ale grupurilor beneficiare, volumul și calitatea serviciilor, programe de prestații, productivitatea, distribuția costurilor, tehnologiile, dinamica cererea-oferta, evaluarea impactului politicilor actuale asupra sectorului),
- 2) elaborarea politicilor alternative (inclusiv instrumentele politicilor),
- 3) coordonarea implementării politicilor (cu participarea altor instituții publice subordonate și instituțiilor pe orizontală, dar și cu participarea actorilor privați).

Având acestea 3 funcții generice, putem înțelege care sunt competențele și cunoștințele necesare. Similar direcțiilor de suport (juridică, resurse umane, etc) au niște funcții generice din care reiese capacitățile profesionale necesare.

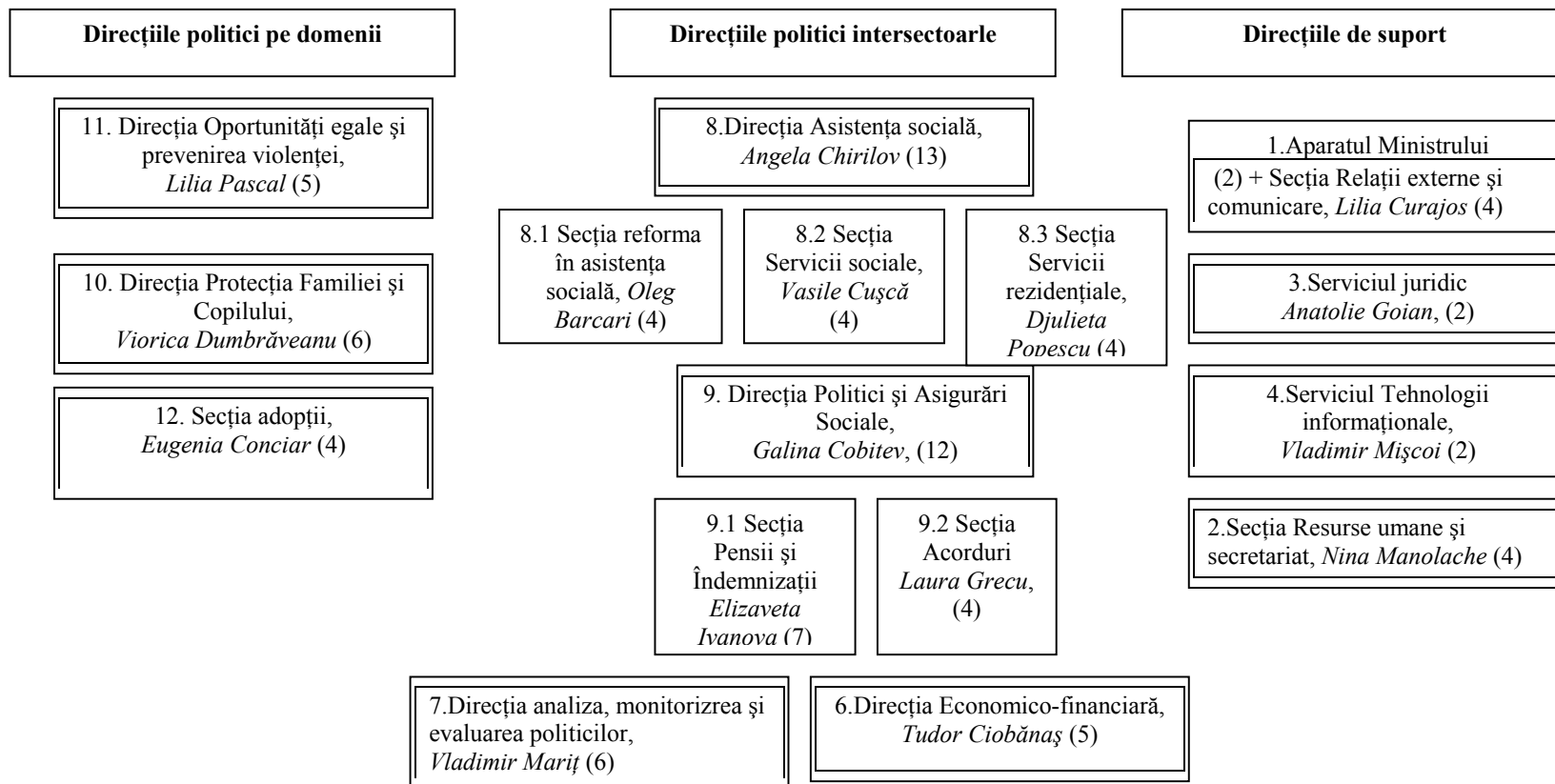
Structura organizațională actuală a ministerului se bazează pe 2 principii: centrul de misiune și subordonarea ierarhică. Observăm că unele direcții de suport sunt subordonate pe verticală în mod diferit, similar direcțiile de politici și politici interamurale. În tabelul alternativ reproducem modalitatea de organizare a structurii interne existente a ministerului exclusiv după principiul centrelor de misiune, unde toate direcțiile de suport sunt grupate într-un centru de misiune de suport și subordonate.

Gruparea după centrele de misiune generice și centrele de misiune specifice permite standardizarea funcțiilor în cadrul direcțiilor și stabilirea mai clară a competențelor, cunoștințelor, deprinderilor, aspectelor comportamentale necesare. Astfel, putem realiza un grad mai mare de specializare și ulterior de productivitate a direcțiilor bazate pe centrele de misiune și respectiv pe capacitățile generice necesare.

Structura actuală a MPSFC: din perspectiva principiului de subordonare administrativă internă, figura 2.1



Structura actuală a MPSFC-regrupată: din perspectiva principiului funcțional al direcțiilor. Gruparea în funcție de centre de misiune (Direcțiile politici domenii, Direcțiile politici intersectoriale, Direcțiile de suport⁷), figura 2.2



⁷ Direcțiile de suport acordă asistența și suport celorlalte direcții. Direcțiile politici ramurale sunt responsabile de gestionarea și realizarea obiectivelor în cadrul ramurilor industriale, Direcțiile politici intersectoriale (cross-sectoral policies) sunt responsabile de realizarea obiectivelor care afectează câteva ramuri sociale

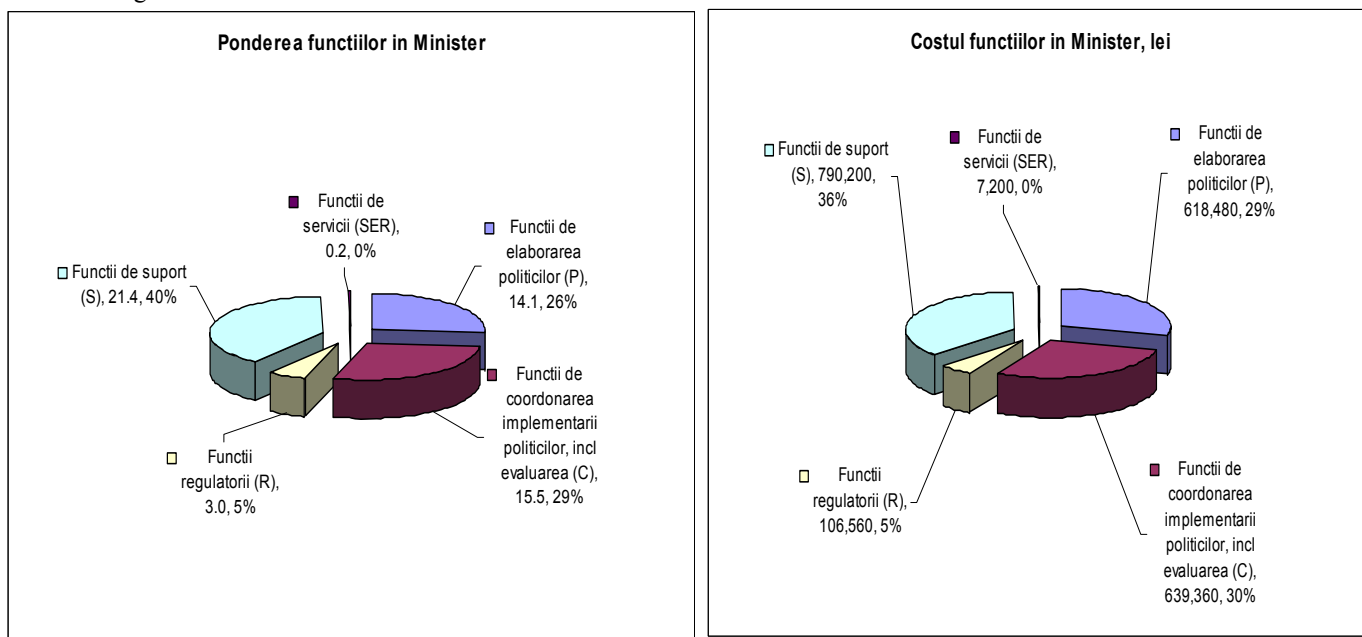
Organigrama reorganizată evidențiază 3 direcții direct axate pe grupuri concrete de politici: familii, copii, femei, egalitatea gender și nediscriminarea. Observăm lipsa direcțiilor specializate pentru anumite categorii de persoane cum ar fi: persoane cu dizabilități, tinerii (de la etapa de copil-adolescent pînă la întemeierea familiei sub aspect de integrare socială⁸), persoanele în vîrstă, etc. Direcțiile intersectoriale reprezintă principalele instrumente de politici (asistența prin alocații bănești, asistența prin crearea serviciilor, indemnizații prin asigurări, etc). Direcția de evaluare analiză, monitorizare și evaluare a politicilor are un mandat intersectorial cît și Direcția economico-financiară.

Lipsa unităților specializate pe unele grupuri de beneficiari menționați reduce din atenția guvernului asupra grupurilor date.

Costul funcțiilor și activităților

Analiza funcțională coraborată cu analiza bugetară a activităților și funcțiilor demonstrează timpul timpul vonsumat pentru diverse funcții în cadrul Ministerului. Cea mai mare mare funcție este funcția de suport – 40% și 21 de echivalente de persoane cu program deplin sunt implicate (90% din această funcție constituie lucru cu petiții, această se va discuta mai tîrziu). Costul funcției de suport se estimează la 1 mln de lei anual, doar pentru resursele umane în cadrul Ministerului. Următoarele 2 funcții după pondere sunt funcțiile absolut adecvate funcțiilor Ministeriale: elaborarea de politici – 26% și coordonarea implementării politicilor – 29%.

figurile 2.3-2.4

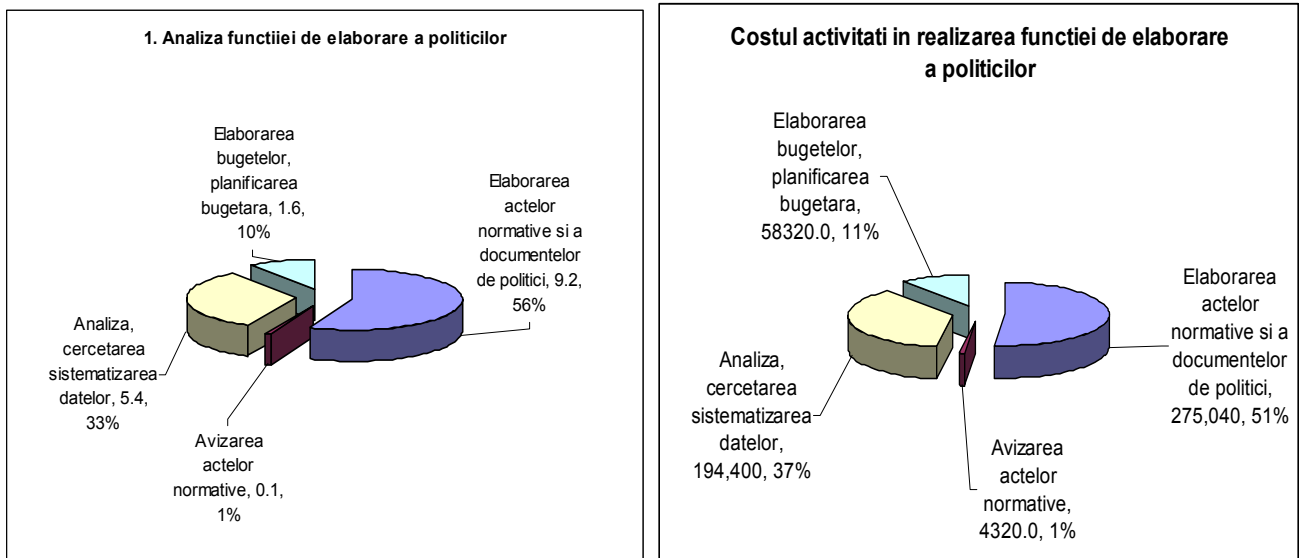


⁸ MET este responsabil de vocația profesională a tinerilor preponderent prin instrumente de politici trezoriare și informaționale, MEC este responsabil de încadrarea economică a tinerilor, preponderent prin instrumentele de politici fiscale, trezoriare. Din rîndul tinerilor de vîrstă 19-27 ani provin grupurile vulnereabile de TFU, etc.

Principiile analizei funcționale sugerează transmiterea funcțiilor de suport agențiilor subordonate Ministerului sau agențiilor care sunt responsabile de procesarea cazurilor individuale care generează necesitățile de suport.

Principalele 2 funcții ministeriale: 1) de elaborare și 2) coordonare implementării politicilor ocupă doar ceva mai mult de 50% din timpul și resursele alocate în cadrul Ministerului. Este evident că ponderea principalelor funcții ministeriale ar trebui să constituie cel puțin 75%. Analiza activităților în cadrul funcției de elaborare a politicilor demonstrează că cea mai mare parte – 56% este folosită pentru elaborarea politicilor (9 echivalente de persoane cu program deplin) și 33% (5 echivalente de persoane cu program deplin) pentru cercetarea, sistematizarea informațiilor și datelor.

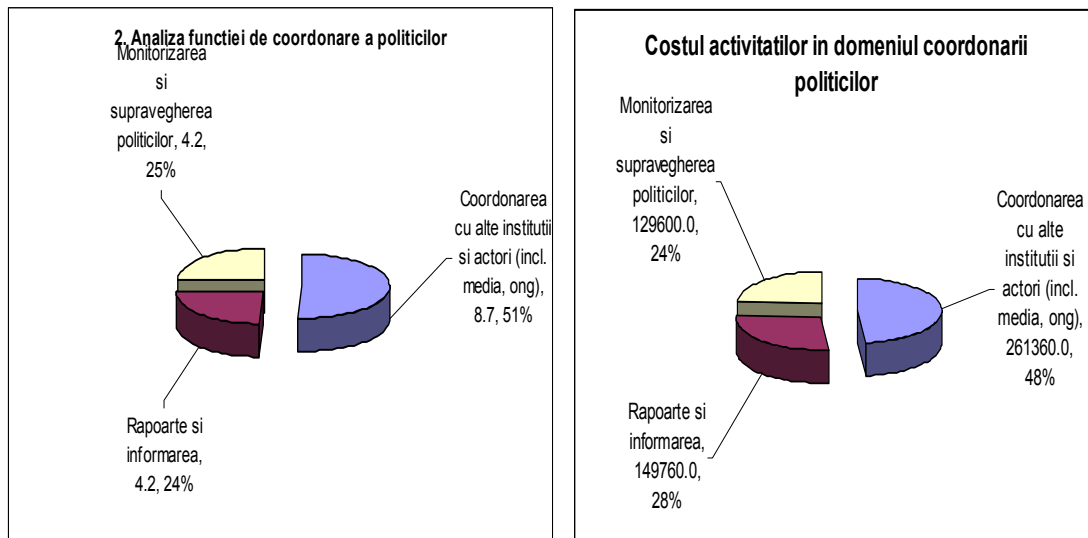
figurile 2.5-2.6



Din informația prezentată observăm că 30 de persoane sunt responsabili de politicile în întregul sectorul social, care reprezintă cea mai mare parte din PNB și PIB și include cele mai multe grupuri beneficiare sociale. În secțiunile care urmează se va analiza dacă numărul dat este adecvat ca cantitatea absolută.

Analiza activităților de coordonare a implementării politicilor demonstrează distribuția timpului cel mai mare pentru coordonarea implementării politicilor cu alți actori – 50% (probabil cu agențiile de implementare și autoritățile locale) și activități de evaluare a implementării politicilor.

figurile 2.7-2.8



Analiza funcției de suport se reduce la analiza activităților de lucru cu petiții în cadrul Ministerului. Diagramele de mai jos demonstrează oscilația numărului de petiții pe parcursul anului, Ministerul se confruntă cu o presiune de 400 de petiții pe parcursul unei luni în mediu sau câte 100 de petiții în timp de o săptămână. Tematica acestor petiții este următoarea:

- ajutoare materiale,
- ajutoare umanitare,
- foi de tratament,
- cazarea în instituțiile din subordinea Ministerului,
- recalcularea pensiei, indemnizațiilor,
- certIFICATE de salarii,
- violența în familie, potențialele victime ale TFU, etc

Sunt petiții de competența altor organe intrasectoriale:

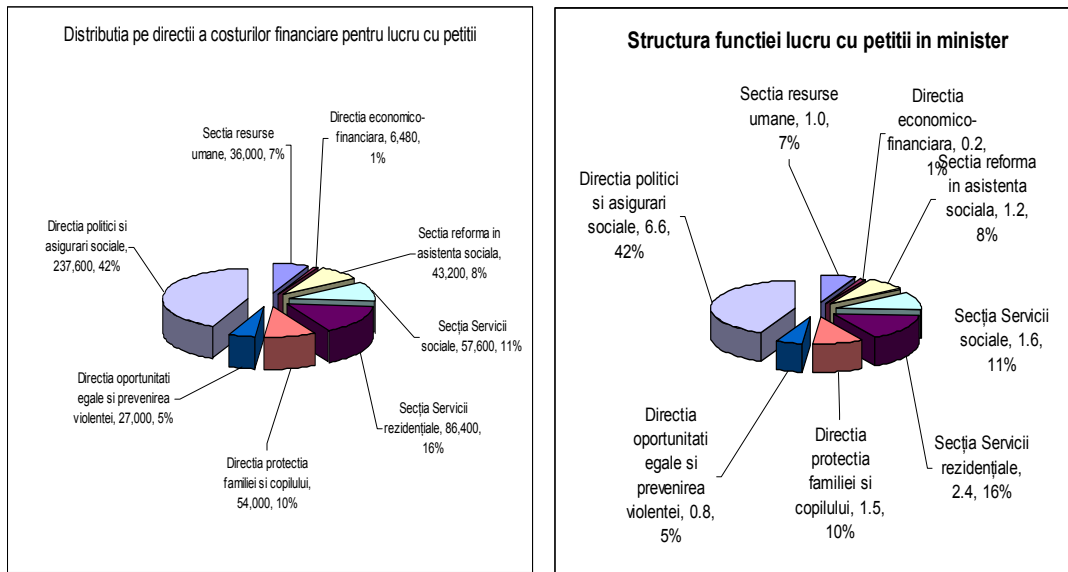
- Casa Națională de Asigurări Sociale,
- Secțiile raionale de asistența socială

Și organele extrasectoriale:

- Ministerul Economiei și Comerțului,
- Ministerul Justiției, Ministerul Sănătății,
- Ministerul Afacerilor Externe și Reintegrării Europene (Minsiunile Diplomatice),
- Ministerul Afacerilor Interne,
- Ministerul Educației și Tineretului
- Ministerul Administrației Publice Locale

O mare parte a petițiilor se referă la obținerea informației despre drepturile sociale.

figurile 2.9-2.10



Mai mult de 15 unități de persoane sunt preocupate de lucru cu petiții în Minister. Timpul estimat pentru procesarea răspunsurilor la petiții diferă în dependență de volumul petițiilor adresate direcțiilor. Direcția asistență socială avînd pe jumate de an 722 petiții, timpul total al angajaților constituie 70% lucru cu petiții și în Direcția politici de asigurări sociale avînd 480 petiții pe aceeași perioadă, lucrul cu petiții se estimează la 60% din timpul total. Timpul minim utilizat pentru o petiție – de la două ore pînă la trei zile. Aici se includ petițiile care nu țin de competența noastră și sunt redresate instituțiilor de profil. În cadrul Direcțiilor se practică metode diferite de lucru cu petiții, cum ar fi: toți colaboratorii Direcției se ocupă de petiții și cadrul legal sau jumate de Direcție se ocupă numai de petiții, ceilalți de legislație. Procedura de pregătire a răspunsului depinde de complexitatea problemei abordate. De regulă pentru a da un răspuns adecvat e necesar:

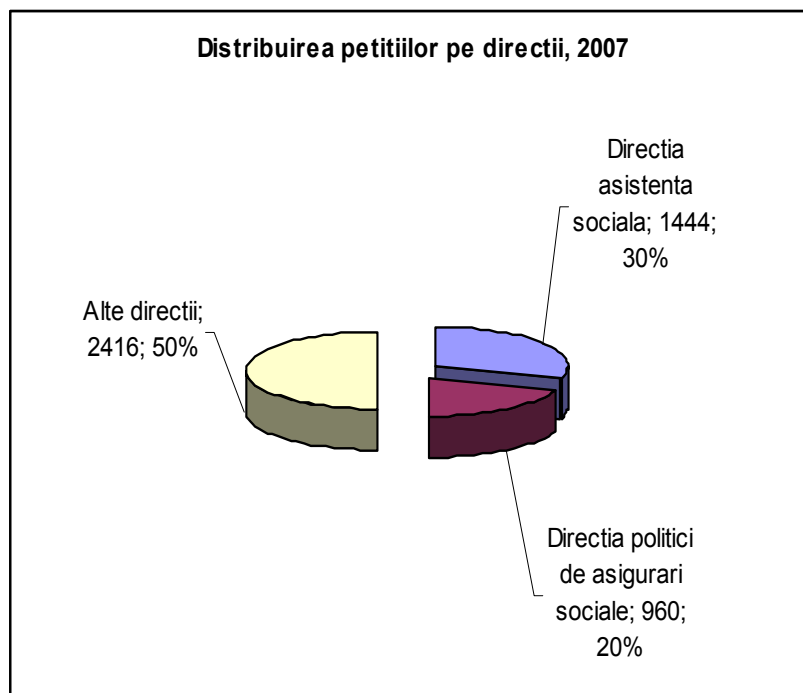
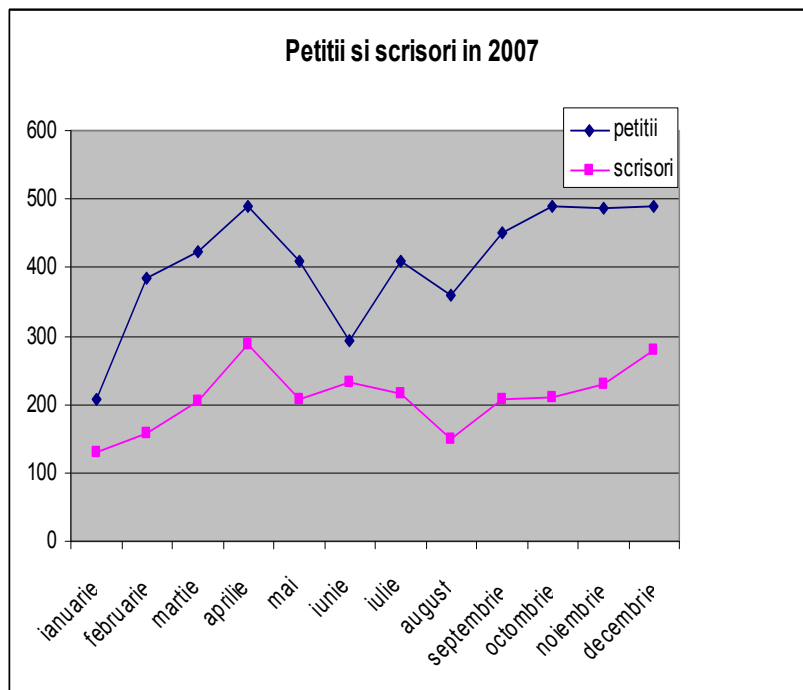
- de a discuta cu petiționarul pentru a concretiza unele detalii;
- de a studia legislația și actele normative pentru cazul concret;
- de a telefona în teritoriu pentru a verifica cît e de veridică informația expusă în petiție;
- de a se deplasa în teritoriu în caz de necesitate;
- de solicitat anumită informație prin scrisori oficiale sau fax din cadrul Administrației Publice centrale sau locale.

Răspunsul final al petiției poate fi:

- pozitiv, adică satisfacerea solicitării;
- negativ, respingerea solicitării;
- informațional, explicații conform cadrului legal al subiectului abordat;
- de sugestie, de a propune unele acțiuni pentru rezolvarea problemei.

Petițiile sunt prezentate ministrului sau viceministrului, care la rîndul său le repartizează după competență șefilor de Direcții ai Ministerului. După perfectarea răspunsului se anexează la petiție și se prezintă ministrului sau viceministrului pentru semnare.

figurile 2.11-2.12

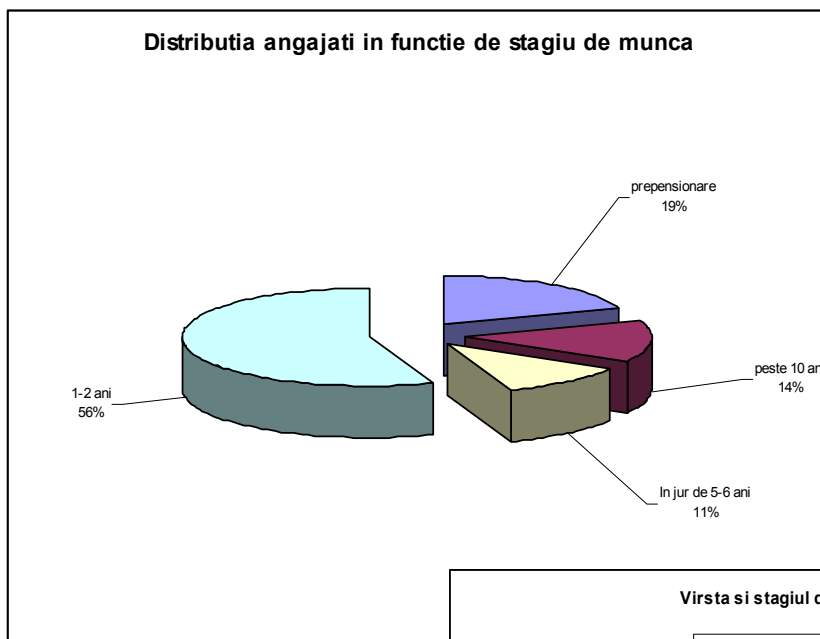


2.2 Cultura organizațională instituțională

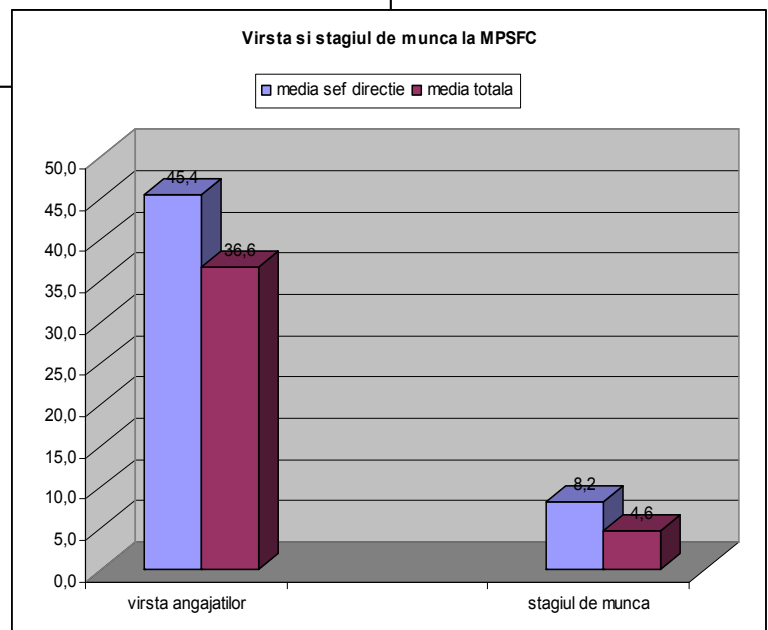
Cultura organizațională actuală

Mai mult de 35% din angajați constituie persoane cu experiența importantă de peste 10 ani de activitate în Minister, acest grup, cu unele excepții este și cel mai în vârstă. Peste 50% din angajați sunt tineri de vîrsta de sub 30 de ani. Un segment mai îngust – de 11% - formează persoanele cu experiența de 5-6 ani de activitate. Grupul de peste 10 ani de stagiul de muncă în Minister, probabil, formează și determină cultura organizațională ministerială. Totodată, ponderea persoanelor cu experiența redusă și efectiv începătoare este foarte mare.

figurile 2.13-2.14

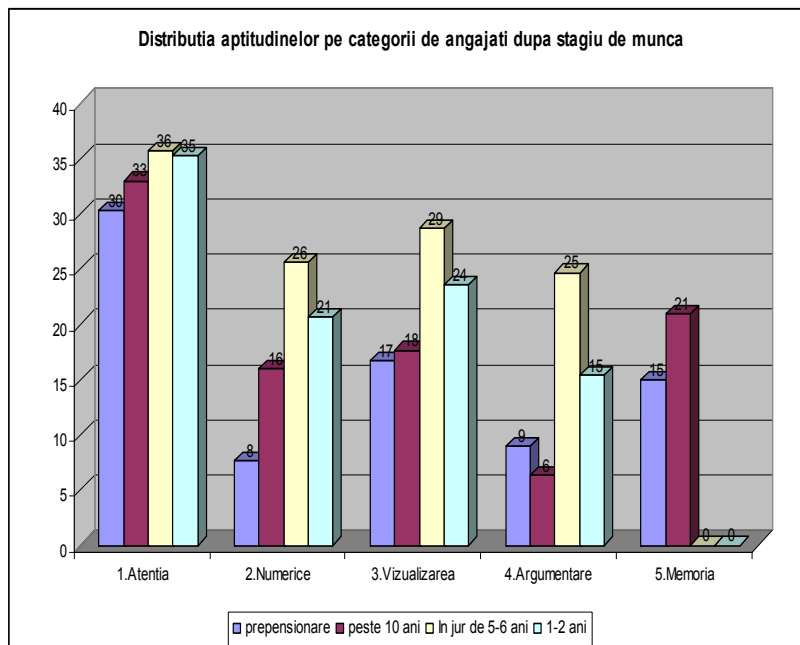
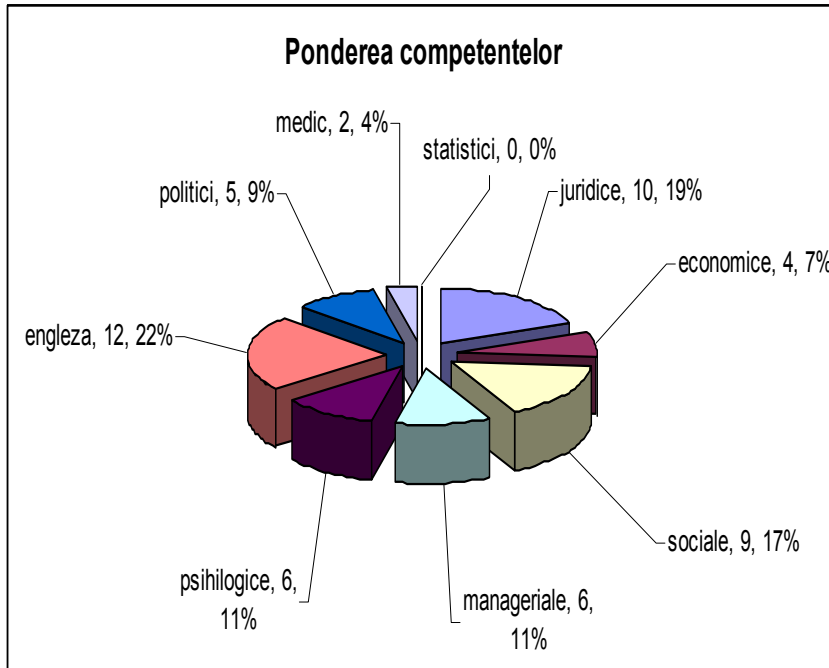


Știința managerială demonstrează că un angajat devine productiv doar după 3 ani de lucru într-o organizație care este preocupată de producerea documentelor și produselor intelectuale – domeniul în care activează orice minister. Astfel, presiunea cea mai mare va reveni persoanelor productive din segmentul cu experiența de activitate în Minister. Analiza competențelor și cunoștințelor persoanelor cu experiență întrădeavăr relevă existența diverselor competențe necesare în procesul de



elaborare și coordonare implementării politicilor. Există, totuși, domenii, cum ar fi competențe economice, statistice, manageriale care nu sunt suficient de bine reprezentate la această categorie de angajați.

figurile 2.15-2.16



Productivitatea segmentului tânăr de angajați este în potențial, această poate fi valorificată doar dacă vor exista condițiile de formare a deprinderilor practice relevante și necesare activității. Din segmentul tânăr de angajați observăm lipsa competențelor în domeniul de politici, manageriale și statisticilor.

Un subiect important constituie motivarea angajaților pentru munca și activitatea în cadrul Ministerului. Informația dată este critică pentru segmentul cel mai numeros în cadrul Ministerului – tinerii cu experiența de 1-2 de activitate. Actualmente acest segment este motivat de obținerea experienței, însă în timp de 3 ani această se va realiza și lipsa altor motivații va stimula fenomenul de plecare a acestora din Minister. Actualmente salariile pentru acest segment de angajați este de 1 000 – 1 500 lei pe lună.

Analiza comparativă a salariilor în sectorul public și sectorul privat și neguvernamental pentru activitatea similară de producere, elaborare a politicilor, analiza și evaluarea politicilor demonstrează că salariile și recompensele în sectorul privat și neguvernamental este de cel puțin de 2 ori (neguvernamental) și de cel puțin de 3 ori (privat) mai mare decât în sectorul public. Recompensele din sectorul neguvernamental și privat sunt mai aproape de compensația reală necesară pentru asigurarea condițiilor de viață. Aceasta creează un stimulent pentru plecarea persoanelor în sectorul privat și contribuie la instabilitatea în cadrul sectorului public.

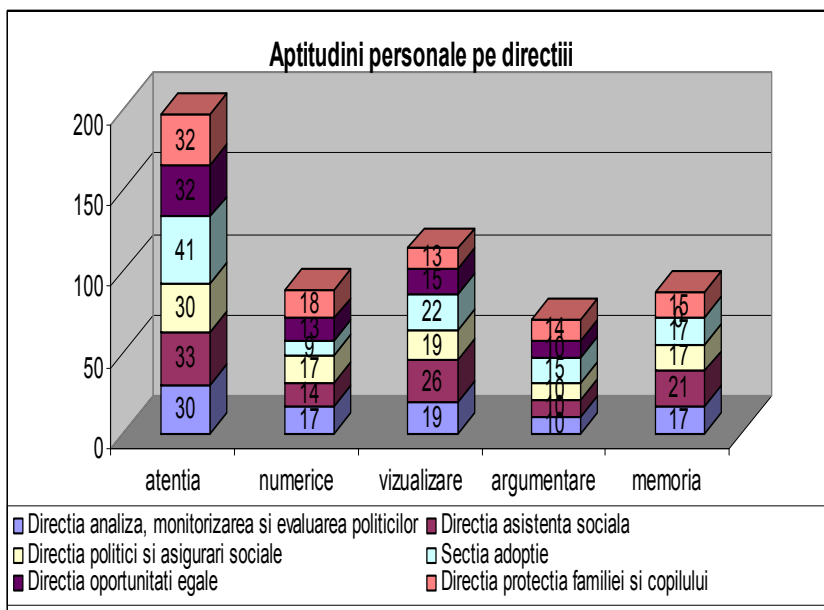
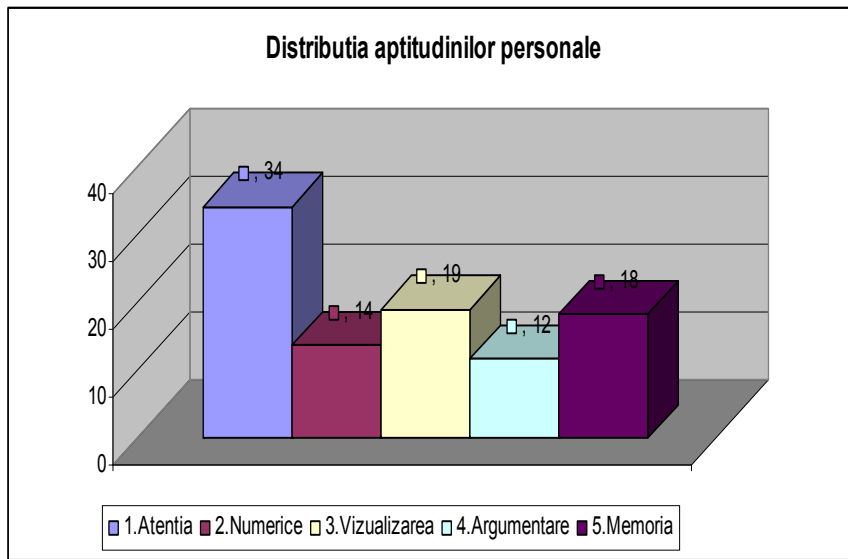
Desigur condițiile de activitate în sectorul privat și neguvernamental sunt mult mai volatile, gradul de stabilitate este mai mic, o regulă acceptată pe plan mondial este că compensațiile în sectorul public ar trebui să constituie în jur de 70% din compensațiile din sectorul privat.

Această constatare este importantă în special pentru funcția de elaborare și coordonarea implementării politicilor. Politicile în sectorul social constituie 12% din PIB și peste 20% din BNP, astfel calitatea scăzută a politicilor are consecințe grave și creează ineficiențe și pierderi considerabile de surse financiare bugetare.

Aptitudini personale în cadrul ministerului

Analiza aptitudinilor personale este importantă pentru determinarea recepționării programelor de instruire și dezvoltare profesională. Anumite aptitudini personale sunt critice pentru exercitarea unor activități legate de produsele de politici.

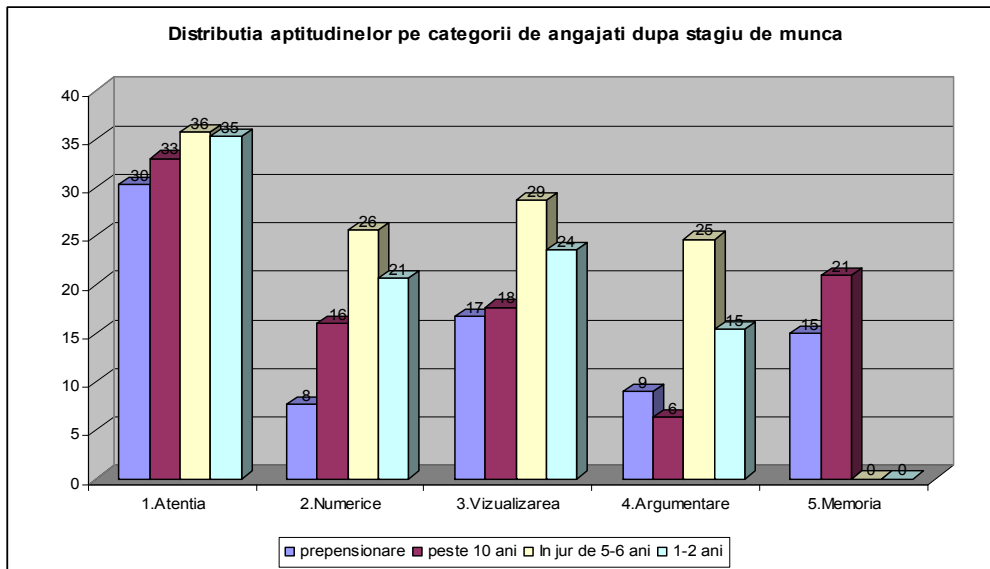
figurile 2.17-2.18



Rezultatele pentru aptitudinile generale demonstrează aptitudinile la nivelul peste mediu la capitoul atenția, sub media la numerice, media la vizualizare, sub media la capitoul argumentare și sub media dar aproape de media la memoria operațională.

În elaborarea politicilor sunt importante aptitudinile de argumentare și vizualizare. Pentru coordonarea implementării politicilor sunt vitale aptitudinile de memorie operațională și numerice.

figura 2.19

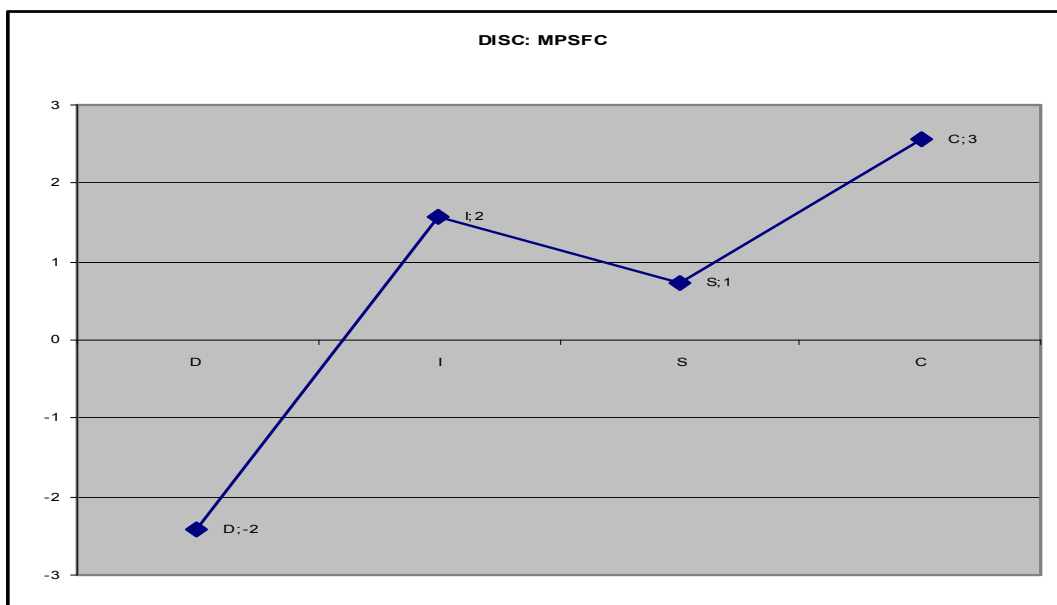


Distribuția pe vîrstă a aptitudinilor personale vorbește despre existența potențialului, scorul acestui segment este la nivelul mediu. Există capacități necesare pentru dezvoltare.

Cultura organizațională

Cultura organizațională nu caracterizează competențele și cunoștințele în mod direct. Acesta caracterizează climatul și regulile stabilite în organizație, deseori nescrise pentru realizarea obiectivelor în organizație. Cultura organizațională se caracterizează mult prin aspectul comportamental organizațional, este activ, participativ, pasiv, conformist, productiv, etc. Cultura organizațională trebuie modelată pentru realizarea obiectivelor. Întradevăr, dacă mediul în care activează organizația este foarte schimbător, volatil sau și obiectivele sunt ambițioase se preferă o cultură organizațională mai activă și flexibilă, altfel există o discrepanță dintre așteptările externe și mediul intern organizațional.

figura 2.20



Conducerea Ministerului

Atribuțiile principale ale Conducerii Ministerului derivă formal din regulamentul Ministerului, dar în fond se corelează cu documentele strategice sectoriale. Conducerea Ministerului este formată din ministru și vice-miniștrii direct asistați de către personalul de suport și oficiul conducerii Ministerului. Conducerea Ministerului formează echipa de top management sau Leadershipul instituției. Atribuțiile generice ale conducerii Ministerului se rezumă⁹:

1. conducerea politică în realizarea obiectivelor strategice sectoriale, această implică coordonarea globală a eforturilor tuturor instituțiilor din sectorul social, leadershipul în promovarea politicilor sectoriale,
2. conducerea Ministerului ca instituție prin coordonarea acțiunilor eforturilor Direcțiilor Ministeriale, ultimele sunt responsabile la rândul lor de domeniile de politici subsectoriale,
3. coordonarea cooperării și coordonării acțiunilor instituționale și de politici ale Ministerului în raport cu conducerea politică, strategiile și politicile altor ministere în vederea asigurării obiectivelor strategice sectoriale,
4. Conducerea Ministerului oferă viziune pentru direcționarea instituțiilor sectorului, facilitează cooperarea dintre instituțiile guvernamentale relevante și actorii importanți din domeniile privat, societatea civilă.

Rolul top managementului (conducerea politică) este esențial în realizarea obiectivelor strategice în sectorul și în special în cadrul instituției. Top managementul conlucrează cu managementul intermediar în realizarea obiectivelor prin stabilirea obiectivelor pe direcții, delegarea responsabilităților pentru realizarea obiectivelor pe industriile ramurale. De regulă se recomandă caracteristici comportamentale active, prezența rolurilor comportamentale de inițiere, coordonare, viziune, comunicare pe intern și extern, coordonarea intereselor. Se recomandă aptitudinile personală peste media, în special argumentare, vizualizare, numerice dar și atenția și memoria operațională.

⁹ În baza principiile OECD de leadership și management public sectorial

*Propuneri generice*¹⁰:

1. Conducerea Ministerului are responsabilitatea pentru realizarea obiectivelor strategice sectoriale nu dispune de sistemele instituționale și manageriale necesare, acesta include în special:
 - a. Subordonarea directă Guvernului a unor instituții din perspectiva elaborării politicilor, coordonării implementării politicilor sectoriale (CNAS),
 - b. Rolul secundar al Ministerului în procesul de negociere al finanțelor și resurselor financiare pentru realizarea obiectivelor strategice și instituționale,
 - c. Inflexibilitatea regulilor de alocare a resurselor financiare, gradul insuficient de colaborare și cooperare a instituțiilor responsabile de politicile sectoriale și financiare.
2. Privitor la competențele profesionale de conținut constatăm necesitatea unui set generic de **competențe cheie 1 (CC 1)**:
 - a. Microeconomia aplicativă, economia de piață și instituțională,
 - b. planificarea strategică și managementul strategic organizațional,
 - c. analiza și elaborarea politicilor sectoriale, corelația cu politicile subsectoriale, politicile intersectoriale,
 - d. eficiența și eficacitatea instrumentelor de politici,
3. Privitor la competențele profesionale cu referire la procesul politic de integrare Europeană, se constată necesitatea următorului set de **competențe cheie 2 (CC2)**:
 - a. Politicile sociale ale UE,
 - b. Programele, instrumentele și fondurile structurale investiționale ale UE,
 - c. Instituțiile comunitare, procesele decizionale comunitare.
4. Privitor la competențele profesionale necesare pentru interacționarea cu reprezentanții direcțiilor ramurale, un alt set de **competențe cheie 3 (CC3)** este necesar:
 - a. Leadership organizațional,
 - b. Tehnici și deprinderi de negociere,
 - c. Tehnici decizionale (aspectele organizaționale, instituționale, politice, economice, sociale, etc),
 - d. Procesele electorale, platformele electorale, opțiunile electorale ale partidelor, interesele politice.

*Managementul intermediar (șefii de direcții)*¹¹

Capacitățile profesionale ale verigii manageriale intermediare este importantă pentru că această de facto transformă în realitate opțiunile strategice instituționale ale conducerii Ministerului, exercită legătura, corelația și consistența dintre obiectivele la nivel de instituție și respectiv sector și obiectivele la nivel de direcție, respectiv domeniile concrete de politici.

Atribuțiile generice ale șefilor de direcții se rezumă:

1. leadership-ul la nivel de domeniul de politică realizată în conformitate cu opțiunile strategice sectoriale,
2. conducerea în realizarea obiectivelor strategice în domeniul de politică, această implică coordonarea eforturilor tuturor instituțiilor din sector și în domeniul de politici,
3. conducerea Direcției și asigurarea cooperării dintre Direcțiile Ministeriale,
4. coordonarea cooperării și coordonării acțiunilor instituționale și de politici a Direcției în cadrul domeniului de politici în vederea realizării obiectivelor și dirfecționării din partea conducerii ministerului,
5. coordonarea și cooperarea cu instituțiile publice din alte sectoare, strategiile și politicile cu impact sectorial în vederea asigurării obiectivelor strategice sectoriale,

¹⁰ În baza principiile OECD de leadership și management public sectorial

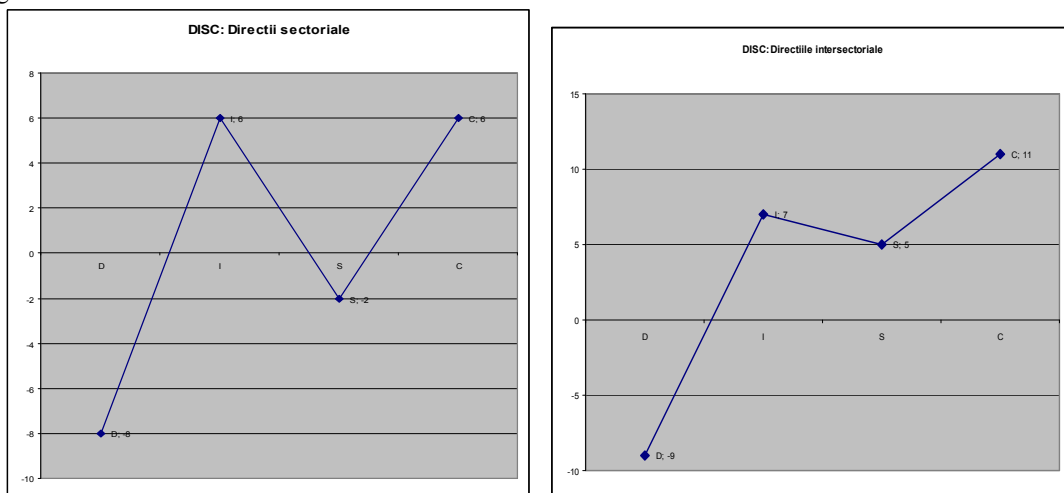
¹¹ În baza principiile OECD de leadership și management public sectorial

6. oferă viziune pentru direcționarea instituțiilor din domeniile de politici, facilitează cooperarea dintre instituțiile guvernamentale relevante și actorii importanți din domeniile privat, societatea civilă,
7. managementul resurselor relevante domeniului de politici în vederea realizării obiectivelor sectoriale.

Propuneri generice¹²

1. Privitor la competențele profesionale de conținut constatăm necesitatea unui set generic de **competențe cheie 1 (CC 1)**:
 - a. bazele aplicative în microeconomie de dezvoltare, principiile economiei liberale și instituționale,
 - b. analiza și elaborarea politicilor ramurale, elaborarea politicilor intersectoriale,
 - c. eficiența și eficacitatea instrumentelor de politici,
 - d. procesul politicilor publice, procesele decizionale cheie (financiare, instituționale) și relevante domeniului social,
 - e. Implementarea și managementul politicilor.
2. Privitor la competențele profesionale cu referire la procesul politic de integrare Europeană, se constată necesitatea următorului set de **competențe cheie 2 (CC2)**
 - a. Politicile sociale ale UE,
 - b. Programele, instrumentele și fondurile structurale investiționale ale UE,
 - c. Instituțiile comunitare, procesele decizionale comunitare,
3. Privitor la competențele profesionale necesare pentru interacționarea cu reprezentanții direcțiilor ramurale, un alt set de **competențe cheie 3** este necesar (**CC3**)
 - a. Leadership organizațional,
 - b. Tehnici și deprinderi de negociere tranzacționale, comunicare publică, moderarea ședințelor,
 - c. Managementul strategic și operațional organizațional,
 - d. Tehnicile decizionale (aspectele organizaționale, instituționale, politice, economice, sociale, etc),
 - e. Procesele electorale, platformele electorale, opțiunile electorale ale partidelor, interesele politice.

figurile 2.20-2.21



¹² În baza principiile OECD de leadership și management public sectorial

MPSFC este organizația de tip STJ

Caracteristica principală a tipului de organizație STJ este ierarhia și procedurile. Autoritatea, titlul și statutul separă și delimitează structurile formând structurile necesare pentru dinamica proceselor în cadrul organizației. Elementele cheie ale acestor organizații sînt:

- respectarea necondiționată a superiorilor;
- respectă liniile de subordonare instituționale;
- urmează standardele procedurale de operare;
- controlează deciziile și interacțiunile prin politici și proceduri;
- asumă doar riscuri bine și evident calculate în limitele structurii și cu acordul expres;
- asigură contribuțiile clar măsurabile doar în domeniul competitiv;
- mișcarea pe scara ierarhică.

Organizațiile care sînt caracterizate de o astfel de cultură relevă multe neajunsuri în adaptarea la mediul schimbător. Organizațiile STJ sînt tradiționale cu valori puternice pentru conservatism și stabilitate. În prezența schimbărilor perenante și imprezibilităților, problema de supravețuire a organizațiilor STJ și productivitatea acestora de rînd cu cost-eficiența sînt critice și de fapt foarte greu de realizat. Organizațiile STJ se manifestă de regulă foarte bine în domeniile stabile, care operează cu un tempou scăzut.

Managementul organizațiilor STJ de regulă este caracterizat printr-un dominant de controlare a lucrului. Lucrul este accentuat mai mult decît însăși lucrătorul, care este parte a schemei birocratice. Focusul este pe lucru și rolurile necesare pentru completare a lucrului. Indivizii sînt prețuiți pentru doar pentru lucrul pe care îl fac. Organizațiile STJ favorizează angajații pentru loialitatea, responsabilitatea, preferă persoane pragmativ orientate, soluții economice și reveniri rapide pe poziții necesare. Organizațiile STJ dețin multiple procedee și resurse de impementare, în special din perspectiva implementării uniforme și exacte a sarcinilor pînă la finalizarea rezultatelor. În același timp organizațiile STJ și managerii STJ au trăsături negative. Aceasta se refră la posibilitatea blocărilor în anumite proceduri, produse, acțiuni fără a depista erorile funcționale ale formelor manageriale. Pericolul stilului managerial fiind revigorat de aceeași structură organizațională care nu oferă provocări pentru reconsiderare a stilului STJ.

Cultura organizațională caracterizată prin orientare spre stabilitate și productivitate.

Echipa Stabilitate caracterizează echipe care se comportă într-o manieră previzibilă, membrii cărora evită schimbare. Echipele cu Stabilitate joasă se numesc echipe Flexibile. Se disting cîteva tipuri de echipe Stabilitate. Echipa Încredere (Stabilitate înaltă și Direcțiune joasă) preferă mediul previzibil și constant de lucru, reacționează cu dificultate la schimbări în mediu sau structură, indecise, demonstrează consistență, productivitatea. Echipa Conformare (Stabilitatea înaltă și Comunicarea joasă) se caracterizează prin preferințele membrilor pentru un mediu pozitiv și prietenos de lucru, evită confruntare sau conflicte, sînt pasive, însă executorie. Echipa Persistența (Stabilitatea înaltă și Productivitatea joasă) se caracterizează prin rezistența la schimbare, se bazează pe ideile și convingerile proprii, eficiente în situații în care pot aplica propriile soluții, resping soluțiile care se impun.

Echipa Productivitate se caracterizează prin membrii care se concentrează pe proceduri și calitate. Echipele cu Productivitate joasă se numesc echipe de Resurse. Se disting cîteva tipuri de echipe Productivitate. Echipa Democrație (Productivitatea înaltă și Direcțiunea joasă) se caracterizează prin coordonare și consultare reciprocă, deciziile sînt realizate prin discuții democratice. Echipa Structurată (Productivitatea înaltă și Comunicarea joasă) se caracterizează prin eficiență și productivitate, absentă comunicare, structuri interne dezvoltate. Echipa Activitate (Productivitatea înaltă și Stabilitatea joasă) se caracterizează prin focusare pe eficiență și

calitatea rezultatelor, stilul activ, dacă direcționat propriu poate fi cel mai eficient stil, însă ușor distractiv de la obiectiv.

Cultura organizațională este potrivită pentru funcțiile de implementare și evaluare

Analiza MPSFC relevă realitatea echipei care este orientată pe producere și de implementare.

Puncte forte:

- direcționarea procesului de implementare
- evaluarea gradului de implementare
- capacitățile implementare

Cu prezența substanțială a rolurilor de:

- Shaper (coordonarea implementării prin intermediul direcțiunilor, relațiilor contractuale și presiunii)
- Completer-Finisher (finalizator bun al sarcinilor repetitive, exacte și bine explicate cu cunoștințe tehnice în domeniul necesar)
- Monitor-Evaluator (evaluator al conformității la standardele și normele stabilite)
- Implementer (organizate disciplinate și totodată tolerante, practice dar totodată ortodoxe)

Puncte slabe prin lipsa caracteristicilor de:

- talentul și intelectul de a elabora,
- intelectul de a evalua și controla procesul de design,
- finalizarea proiectului de design.

Și lipsa rolurilor de:

- Plant (foarte creativ, cu soluții noi câștigătoare)
- Cordonator (coordonarea activităților prin împuternicire, inspirație, ghidarea și valorificarea resurselor și potențialului existent),
- Resource Investigator (identificarea soluțiilor inovative în condițiile resurselor limitate, propunerea ideilor bine gândite și inedite pentru situațiile tradiționale și ortodoxe).

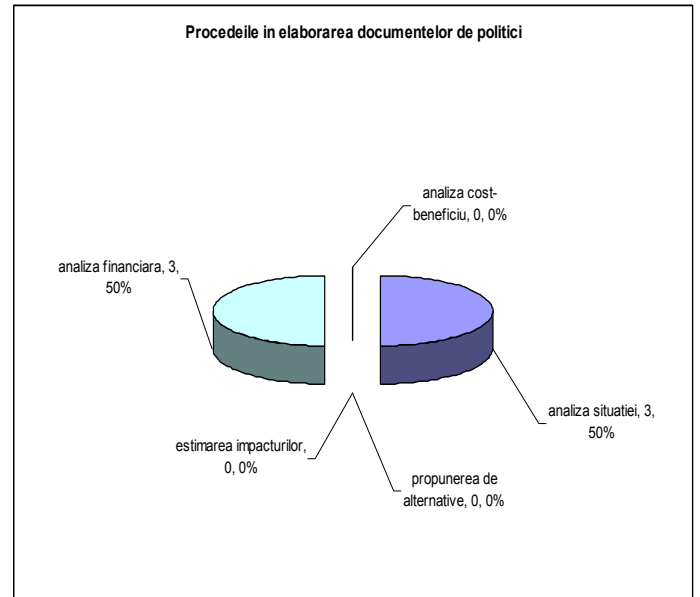
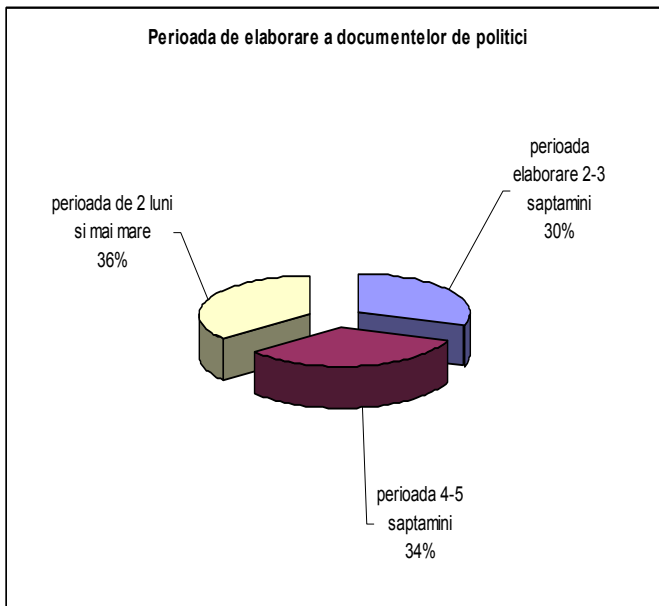
Această realitate contribuie la formarea capacităților limitate pentru Minister să devină un actor activ în procesul de elaborare a soluțiilor și intervențiilor inovative în domeniul politicilor sociale. Sectorul social se află în procesul de transformare majoră, această prezență a culturii organizaționale active și dinamice, cultivarea ideilor noi, cautarea și modelarea soluțiilor și politicilor noi.

2.3 Procesele decizionale cu privire la politici

Elaborarea documentelor de politici

Elaborarea documentelor de politici este funcția cheie a ministerului. Vom supune analizei detaliate procesul de elaborare a politicilor. Din datele prezentate mai jos, observăm că peste 60% din documente de politici se elaborează în timp de până la 4-5 săptămâni, adică o perioadă de 1 lună (fără a include avizarea). Perioada de elaborare este destul de scurtă. Analiza procedurilor de elaborare a documentelor de politici remarcă omiterea sistematică a câtorva etape de estimarea de impact, analiza costurilor și beneficiilor, dar și examinarea alternativelor de politici.

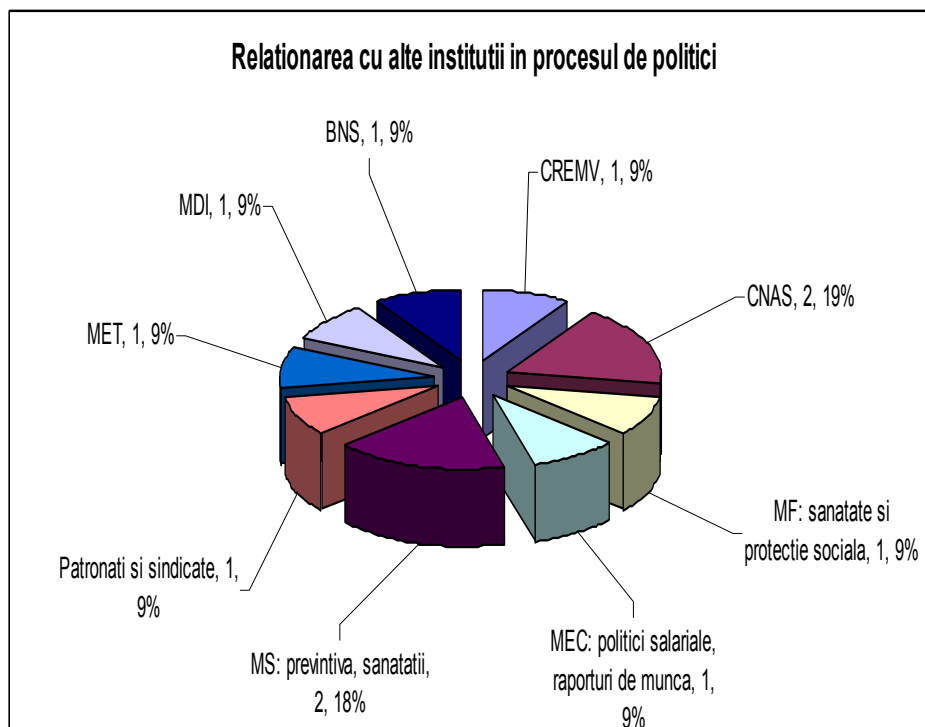
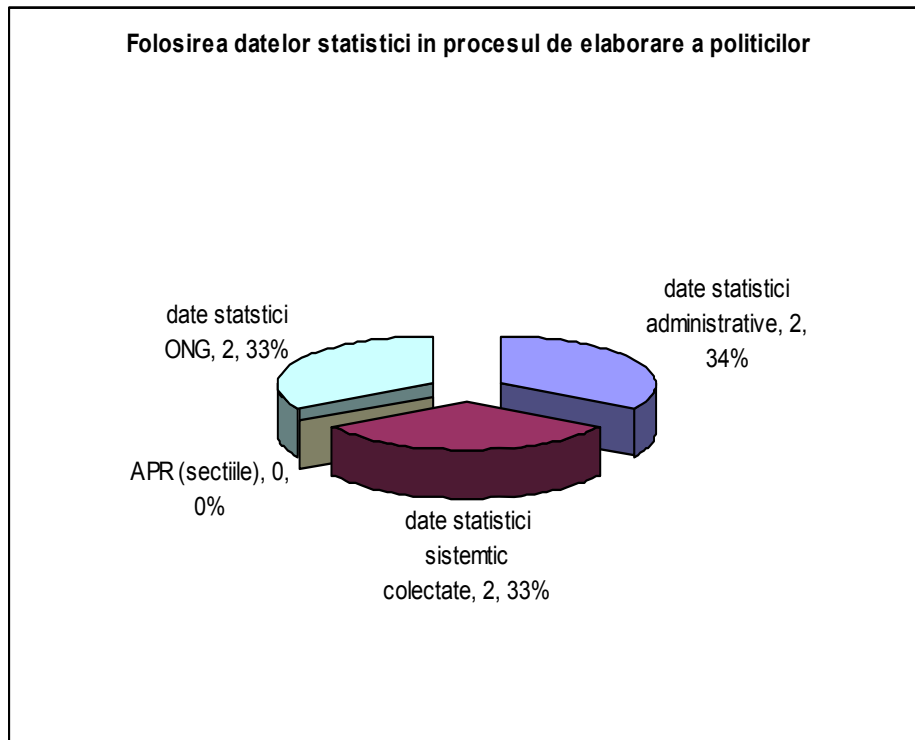
figurile 2.22-2.23



Calitatea documentelor de politici (inclusiv a actelor normative și legislative) va avea doar de suferit. O altă observație se referă la folosirea datelor statistice cât în procesul de elaborare a politicilor atât și în procesul de evaluare a impactului politicilor. Numărul absolut de folosire a datelor statistice este foarte mic, doar pînă la 10 cazuri pe parcursul anului 2007 (numărul de dcumente de politici fiind peste 70 documente anual – vezi secțiunea ce urmează). Cauzele timpului restrîns, omiterii unor etape importante în procesul de elaboarre a politicilor sunt cîteva:

- insuficiența timpului acordat pentru procesul de elaborare a politicilor,
- timpul și resursele limitate, presiunea din partea altor funcții,
- accesul limitat la datele statistice, neecoperarea din partea instituțiilor care deține datele și informații respective,
- insuficiența comeptențelor necesare în cadrul Ministerului,
- existența practicii stabilite prin care instrumentele de reglementare și cerințele față de documente de politici determină produsul de calitate respectivă.

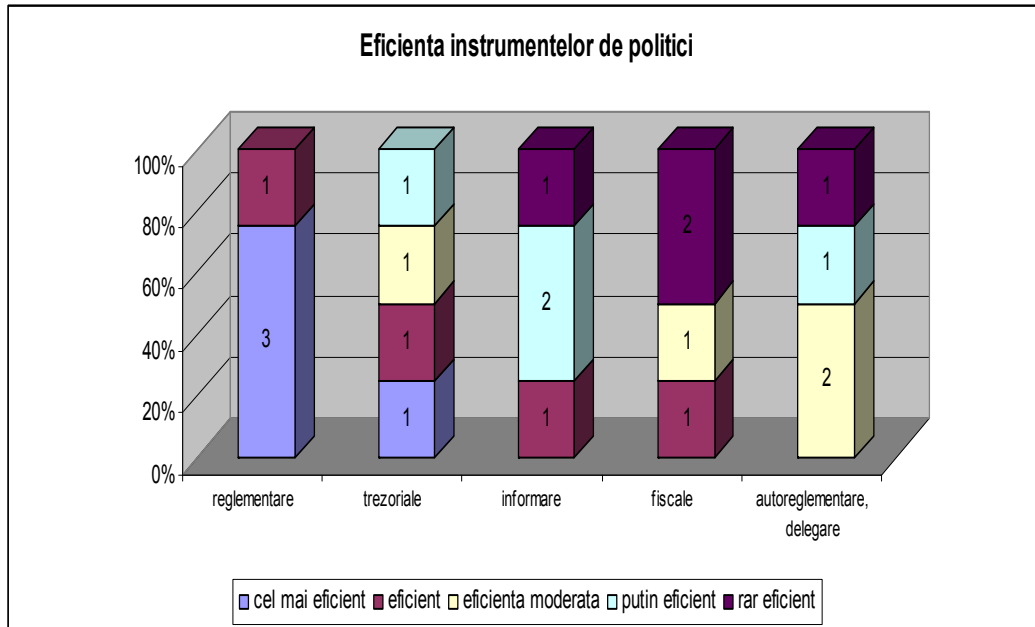
figurile 2.24-2.25



Folosirea datelor statistice este limitată la datele generale, agregate. În procesul de elaborare a documentelor de politici există o consultare și cooperare cu un șir divers de actori: organizații din

sector dar și din afară sectorului social. Remarcăm, totodată, lipsa autorităților locale în acest proces (procedura de sus în jos de elaboare a politicilor) și numărul absolut foarte mic de apelare a instituțiile care dețin informații și date statistice (BNS, CNAS).

figura 2.26



În procesul de elaborare a politicilor prevalează preferința pentru instrumentele de reglementare. Folosirea frecventă și nejustificată a instrumentului de reglementare a politicii poate crea multe distorsiuni și ineficiențe în funcționarea sectorului. Din aceste motive documentele de politici includ alternativele și opțiuni de politici, iar actele normative și legislative includ analiza impactului regulator (RIA) în cazul în care se recurge la reglementare.

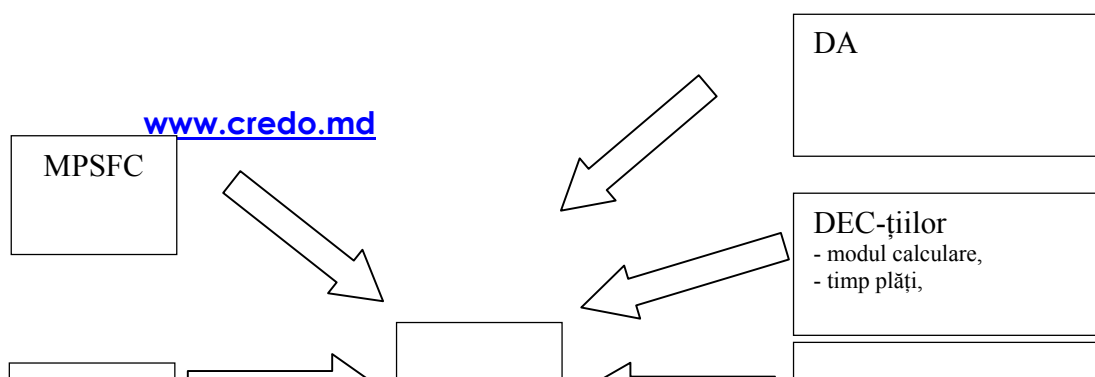
Elaborarea bugetului de asigurări sociale

Procesul de elaborare a bugetului CNAS poate fi împărțit schematic în 3 trepte:

1. etapa 1 - elaborarea proiectului intern,
2. etapa 2 – consultarea externa cu principalii constituenți,
3. etapa 3 – discutarea formala și aprobarea bugetului.

Etapa 1: elaborarea proiectului intern (mai-iunie) în baza politicii sociale elaborate de MSPS și indicilor macroeconomici prognozate de ME

figura 2.27

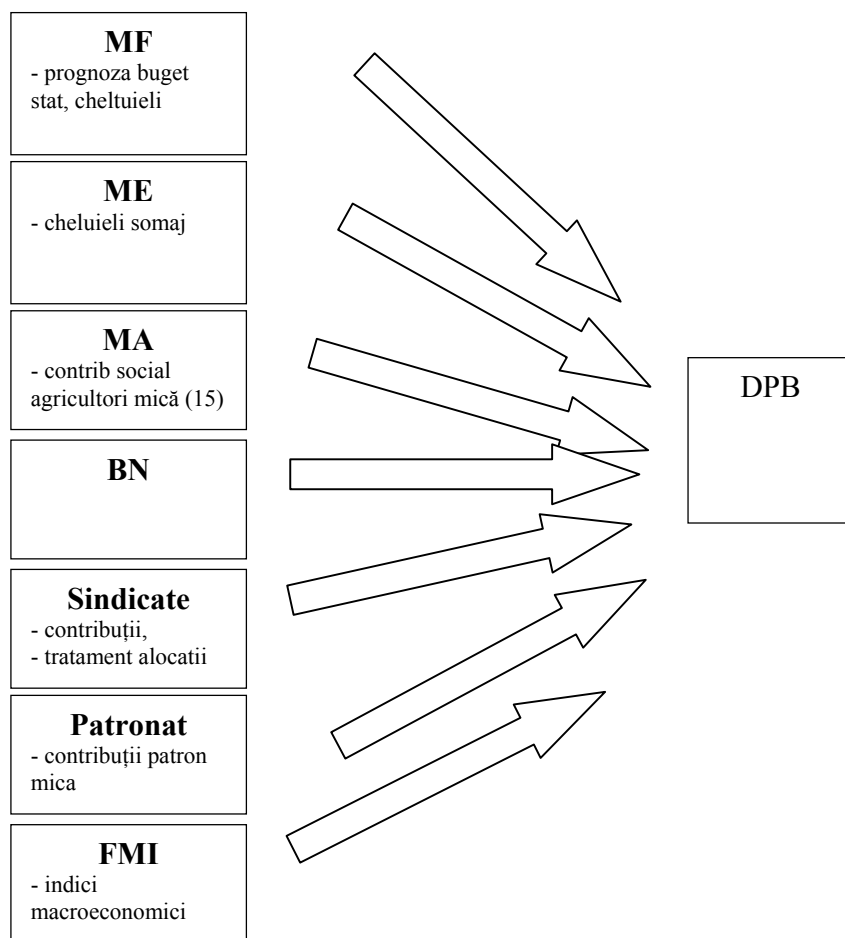


Legenda: ME – Ministerul Economiei și Comerțului, MPSFC- Ministerul Protecției Sociale, Familiei și Copilului, DPB – Direcția Planificarea Bugetară, DPDS – Direcția Plăți Drepturi Sociale, DAL – Direcția Aplicare Legislație, DEC-lilor – Direcția Evidența Contribuabililor, DEC-țiilor – Direcția Evidența Contribuțiilor, DA – Direcția audit.

Procesul de elaborare a bugetului CNAS se realizează după schema de planificare în baza bugetului din anul precedent. DPB, având la dispoziție prioritățile politicii sociale formulate de MSPS și indicii macroeconomici formulate de ME, modelează proiectul de buget pe baza bugetului din anul precedent. La elaborarea bugetului, DP, folosește datele și informațiile din partea DS (Direcția statistică), Contabilitate. Proiectul bugetului este expediat în DPDS, DAL, DEC-lilor, DEC-țiilor, DA. Direcțiile menționate remit proiectul bugetului cu observații și completări.

Etapa 2 – Consultarea externă cu principalii constituenți

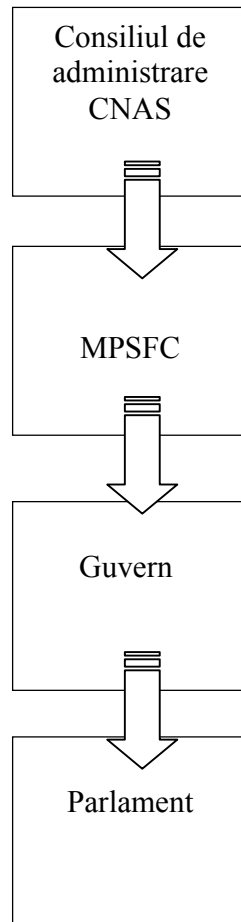
Aceasta etapa se realizează în perioada lunii iulie a anului



Legenda: MA – Ministerul Agriculturii, FMI – Fondul Monetar Internațional, BN – Banca Națională, MF – Minsiterul Finanțelor.

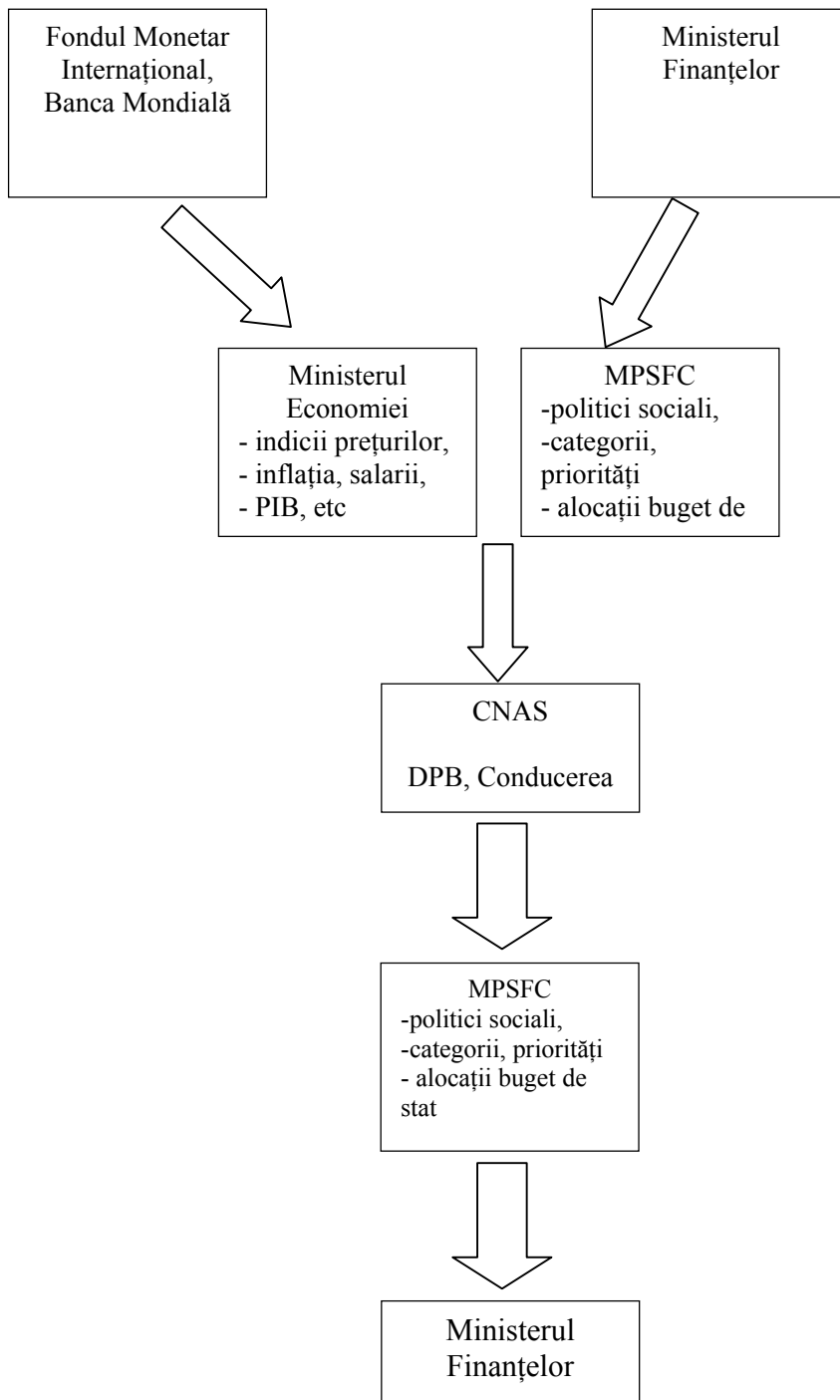
Constituenții externi sunt consultați, aceștia expediază propunerile de modificare. DPB negociază propunerile și expediază varianta actualizată Consiliului de administrare.

Etapa 3 – Discutarea formală și aprobarea bugetului (august-octombrie)



Elaborarea CCTM

Elaborarea CCTM este un proces de importanță majoră în realizarea stabilității pe termenul mediu în țară. Ministerul Finanțelor este principală instituție responsabilă de acest proces. MPSFC deține un rol mai important decât în cazul elaborării bugetului de asigurări sociale, însă CNAS și aici are un rol important. Procesul începe în luna martie-aprilie și finalizează în luna mai-iunie.



În procesul de elaborare a CCTM, MPSFC este asistat de proiectele de asistență tehnică (actualmente de OPM-EveryChild). În cadrul Ministerului, fiecare direcție propune activități și modificări reieșind din cheltuielile prognozate din perioada trecută.

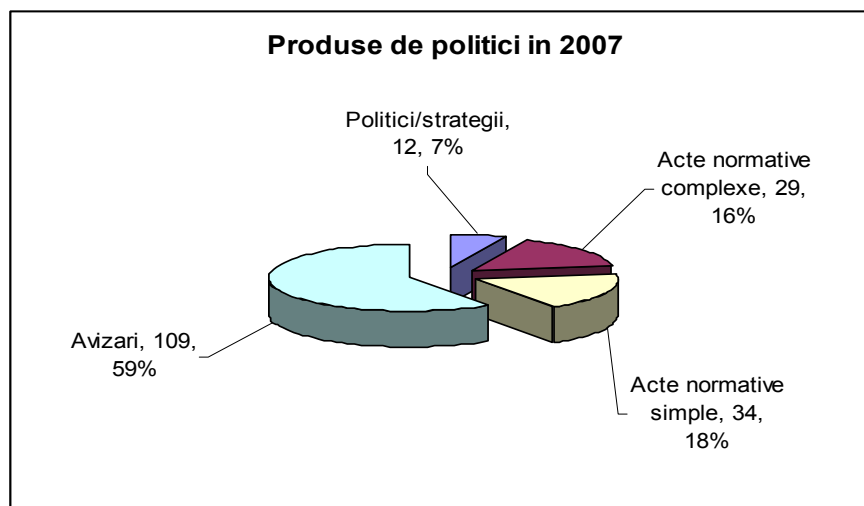
Bugetele instituționale din sectorul social

Elaborarea bugetelor instituționale ale instituțiilor din sectorul social este realizat în practică prin procesul de negociere directă dintre Ministerul Finanțelor și instituția corespunzătoare în baza sumelor plafonate introduse prin CCTM. Bugetul anual al instituției prin esența sa resursele financiare sunt alocate pe criteriul de contabil reieșind din necesitățile de cheltuieli, ulterior acestea sunt grupate în funcție de anumite programe financiare de cheltuieli. Există o discrepanță majoră dintre obiectivele și prioritățile și cheltuielile și alocațiile financiare sau alte politici fiscale, trezoriale, etc. Activitatea instituțiilor subordonate nu este evaluată sub aspectul de realizare a politicilor în baza anumitor indicatori de performanță.

2.4 Productivitatea

În această secțiune vom măsura productivitatea Ministerului. Productivitatea pe fiecare funcție identificată este diferită. Pentru funcția de elaborare a politicilor productivitatea se va măsura în documente de politici (pentru simplitate: strategii, acte normative complexe, acte normative simple, avize) produse pe unitatea implicată cu program deplin. Pentru alte funcții va tre buri de găsit alte modalități de măsurare a productivității. Funcția de elaborare, evaluare și monitorizare a politicilor este realizată de Minister cumulativ de 15 persoane cu program deplin de muncă.

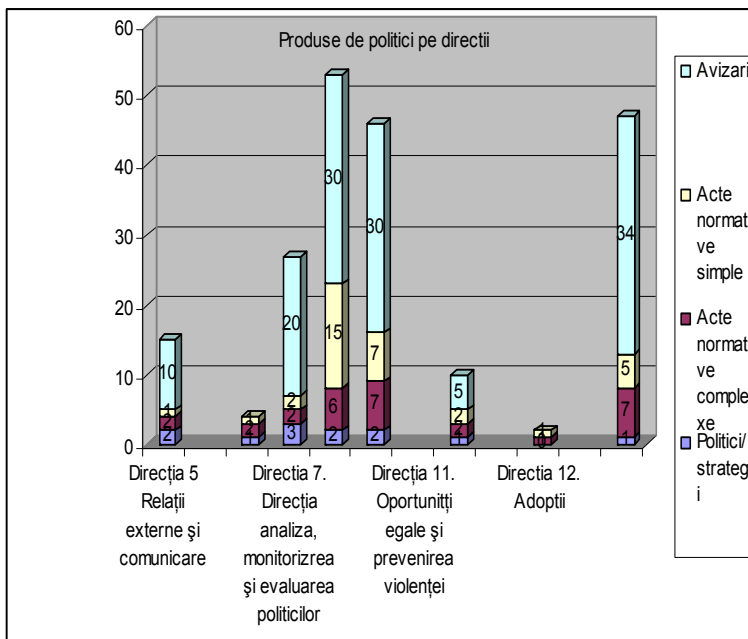
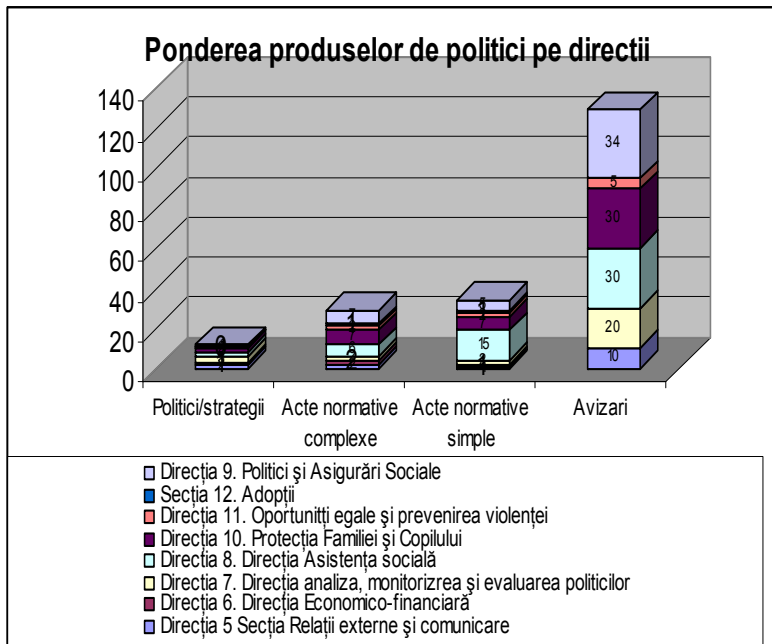
figura 2.28



După cum se vede din figura de mai sus, numărul de diverse documente de politici este în jur de 150 pentru perioada anului 2007.

figurile 2.29-2.30

Distribuția documentelor date pe direcții este prezentată prin figurile de mai sus.

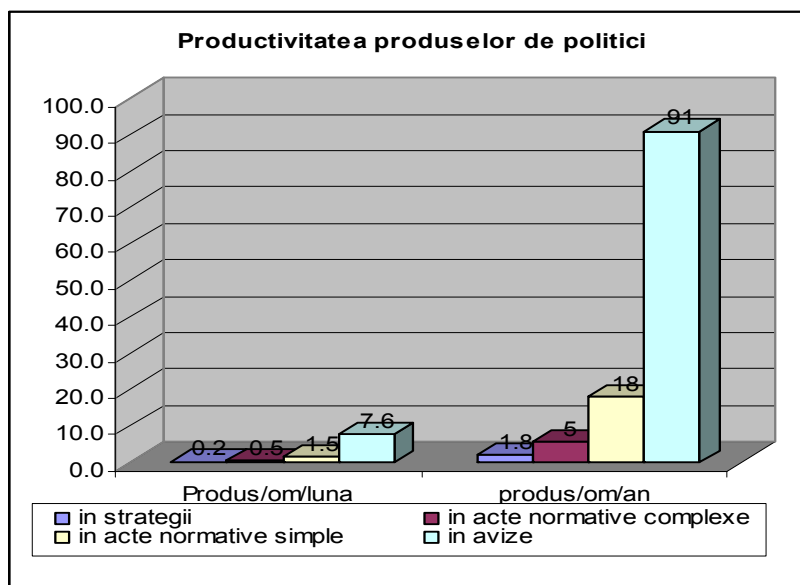


Productivitatea în procesul de elaborare de politici va fi abordată prin codificarea diverselor documente de politici atribuind fiecărui document de politici anumită pondere, astfel fiecare dip de document de politici (strategie, act legislativ complex, act legislativ simplu și avize) vom putea cuantifica numărul de documente de politici total elaborate în cadrul Ministerului. În tabelul de mai jos este propusă metodologia de determinare a ponderii relative fecărui document de politică.

Productivitatea			Politici/strategii	Acte normative complexe	Acte normative simple	Avizari	total
Productivitatea			12	29	34	119	194.0
Produs/om/luna	produs/om/an		1	3	10	50	64.0
0.2	1.8	in strategii	12	10	3	2	27.4
		in acte normative complexe					
0.5	5	in acte normative simple	36	29	10	7	82.3
		in avize					
1.5	18		120	97	34	24	274.9
7.6	91		600	483	170	129	1382.3

În baza metodologiei propuse, construim o figură care ne vorbește de productivitatea măsurată în cât produce actualmente o unitate cu program deplin în timp de un an și în timp de una lună.

figura 2.31



Observăm că datele demonstrează productivitatea de 1.8 documente strategice în timp de un an pe persoană sau 5 acte legislative complexe pe an pe persoană. O persoană cu un program deplin produce în 2 luni 3 legi cu un grad mai redus de complexitate sau face 7-8 avize lunar asupra proiectelor de acte normative.

Productivitatea și calitate produselor de politici sunt stâns legate. În cazul în care există o presiune puternică externă pentru numărul de documente de politici, calitatea documentelor de politici poate să sufere semnificativ. Presiunea externă poate reduce din folosirea adecvată a tehnologiei de elaborare a documentelor de politici. Actualmente Ministerul dispune de doar 15 persoane echivalent cu program deplin de muncă care sunt implicate în procesul de elaborare a politicilor. Acest număr, în condițiile volumului actual de muncă, ar trebui triplat pentru a asigura calitatea produselor de politici și oferi suportul necesar de cercetare pentru a elabora politicile de calitate.

Din alt punct de vedere, cuantificarea productivității pe fiecare funcție strategic importantă în colaborare cu informația despre tehnologia utilizată și evaluarea exemplelor de produse de politici ne poate oferi informații necesară evaluării normei de lucru care ar trebui să revină pentru persoană-om implicată în realizarea acestei funcții. Compararea cu productivitatea din alte țări și calitatea produselor de documente de politici ne poate oferi informații și date suplimentare.

Sumarul portofoliului de produse al MPSFC

Valoarea sociala (rezultate, impactul) a produsului		
	Valoarea sociala insuficienta	Valoarea sociala buna
Acoperirea cu resurse și finanțarea bună a produsului	A. Răspunsurile la petițiile din partea cetățenilor și demersurile din partea autorităților (50% din timp, 1 mln lei)	B.Coordonarea implementării politicilor (15%, 0,63 mln lei)
Acoperirea cu resurse și finanțare	<u>Necesită reducere, redimensionare, delegare altor institutii</u>	C.Elaborarea politicilor D.Elaborarea actelor normative și legislative E.Avizarea actelor normative și legislative (13%, 0,35 mln lei) G.Analiza și cercetarea în interesul elaborării politicilor publice (30%, 0,19 mln lei)
Acoperirea cu resurse și finanțarea insuficienta a produsului		<u>Necesită alocarea surselor suplimentare</u>

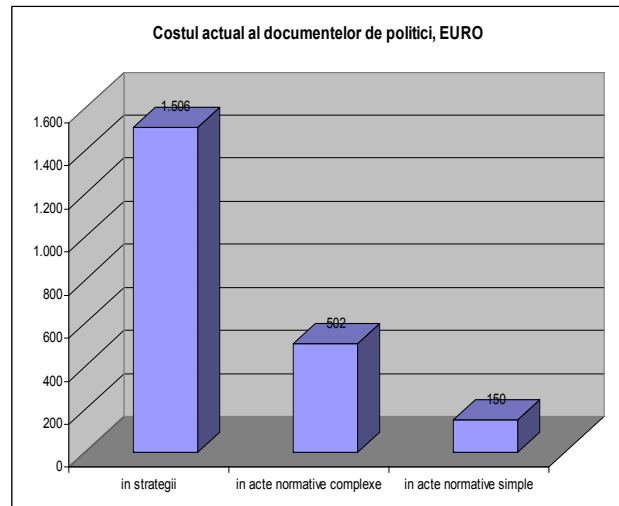
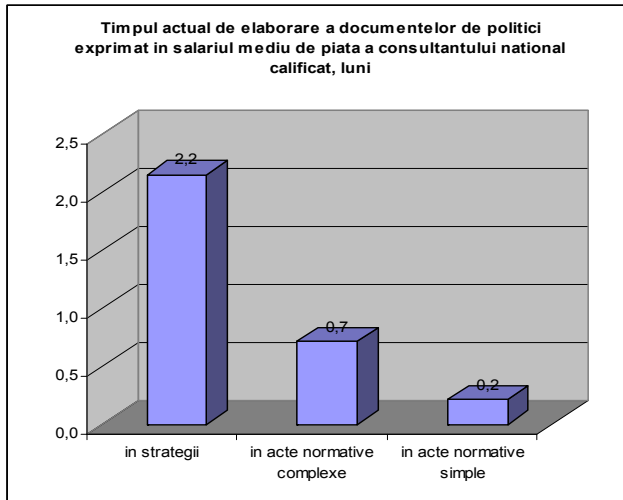
Produsele absente din portofoliul MPSFC:

- F.Evaluarea impactului politicilor,
- H.Bugetul sectoriale și contractele instituționale cu instituțiile sectoriale în vederea implementării politicilor (inclusiv evaluarea performanțelor),
- I. Programele guvernamentale.
- J. Auditul extern al implementării politicilor de către instituțiile intrasectoriale,
- K. Statisticile detaliate și dezagregate inclusiv administrative privitor la grupurile beneficiare,
- L. Informații detaliate privitor la drepturile sociale și beneficiile (serviciile și prestațiile) disponibile, inclusiv modalitatea de accesare și administrare a beneficiilor.

Lipsa în portofoliul Ministerului produselor enumerată prejudiciază calitatea politicilor din sector.

Analiza coraborata informațiilor din figurile 2.31 și 2.28 ne oferă informația privitor la costul administrativ mediu cheltuit de către angajații Ministerului în procesul de elaborare a politicilor exprimate în EURO. Dacă sumele date raportăm la costurile de piață pentru elaborarea documentelor menționate de politici, obținem timpul consultantului național în elaborarea documentelor de politici.

figurile 2.32-2.33



Astfel, pentru elaborarea unei strategii, conform calculelor efectuate, ar fi nevoie de 2,2 luni de expert-consultant, pentru un act normativ sau legislativ complex ar fi necesar mai puțin de una lună de lucru a unui expert-consultant național și un act normativ simplu ar fi fost elaborat într-o săptămână.

Estimarea reală a efortului necesar pentru elaborarea unuei strategii ar necesita cel puțin 18 luni de persoane echivalent program deplin de muncă, adică de 9 ori mai mult sau vreo 12 luni persoane echivalent program deplin pentru un act normativ, legislativ complex, adică de 7 ori mai mult. Astfel observăm că timpul alocat și prin urmare costurile pentru elaborarea documentelor de politici sunt substanțial subestimate în sectorul public, de 7-9 ori în comparație cu prețurile de piață pentru munca calificată de elaborare a produselor intelectuale sofisticate. O concluzie directă, în acest sens, ar fi că pentru a face atractivă activitatea specialiștilor calificați în sectorul public ar fi nevoie de majorat compensația de cel puțin de câteva ori, plus de oferit de câteva ori mai mult timp pentru elaborarea produselor de politici de calitate comparabilă cu calitatea din sectorul privat.

2.5 Concluziile de capitol

Constatările preliminare privitor la organigrama

1. lipsa unităților separate pentru grupurile beneficiare de politici sociale: tinerii, persoane cu dizabilități, persoanele în vârstă,

Constatările preliminare privitor la funcțiile ministeriale

1. Doar 50% din resursele Ministeriale sunt concentrate asupra realizării funcțiilor de elaborare de politici și coordonării implementării acestora,

2. 40% din resurse și timp sunt alocate activităților de suport care ar trebui să fie transmise agențiilor subordonate Ministerului,
3. un număr mare de petiții parvine din partea Guvernului, deputaților în Parlament, o bună parte din acestea nu țin de competența Ministerului dar se referă la alte instituțiile din sector.

Constatările preliminare privitor la cultura organizațională și capitalul uman

1. peste 50% sunt angajați tineri cu stagiul de 1-2 ani cu un potențial bun dar lipsa de experiență în domeniul politicilor,
2. segmentul de angajați cu experiență, competențe diverse și bună productivitate este foarte îngust,
3. există competențe de baza, însă competențe de politici, economice și statistice sunt mai puțin reprezentate,
4. compensația inferioară pentru producerea documentelor de politici în comparație cu costul acestor produse sau lucrărilor similare pe piață face angajarea în sectorul public foarte vulnerabilă în special pentru tinerii angajați,
5. cultura organizațională este una pozitivă, cu un grad înalt de comunicare, stilul de lucru este azat pe proceduri și respectarea normelor.

Concluzia parțială privind elaborarea bugetului de asigurări sociale:

1. Elaborarea planului anual implică rolul substanțial al CNAS-ului. MPSFC determină prioritățile anuale ale politicii sociale, totodată MPSFC este implicat mai puțin în procesul de discutare și promovare a bugetului de asigurări sociale.
2. Actualul buget de asigurări sociale a fost prezentat în Parlament de către conducerea CNAS, rolul MPSFC este în continuare minimalizat.
3. Procesul de elaborare a bugetului de asigurări sociale nu este suficient de transparent, publicul larg, organizațiile și asociațiile care reprezintă interesele diverselor grupuri marginalizate nu cunosc despre proces și nu sînt implicate pentru a fi consultați. Se recomandă, consultarea mai largă a asociațiilor respective, popularizarea conținutului bugetului și efectelor asupra diferitor grupuri beneficiare ale asigurărilor sociale.

Constatările preliminare privitor la elaborarea bugetelor instituționale sectoriale

1. Presiunea înaltă, timp de 1 lună pentru elaborarea documentelor de politici,
2. Preferința pentru instrumentele de reglementare,
3. Folosirea redusă a datelor statistice și etapelor de analiza a impactului, analiza alternativelor de politici,
4. Ministerul nu are rolul de leadership în coordonarea sectorului social,
5. Lipsește mecanismul de evaluare a performanțelor instituționale,
6. Bugetele instituționale sunt elaborate în baza cheltuielilor decît în baza obiectivelor de politici.

Constatările preliminare privitor la productivitatea

1. Productivitatea de documente de politici este foarte mare în cadrul ministerului, productivitatea se realizează din contul calității produselor de politici.
2. Analiza principalelor produse ale Ministerului relevă calitatea medie a politicilor, actelor normative și legislative (lipsa fundamentărilor din perspectiva cost-beneficiu, cauzelor intervenției, alinierii la obiectivele, corelația cu alte instrumente de politici), calitatea bună a răspunsurilor la petițiile și adresările cetățenilor, calitatea insuficientă a analizelor de politici (poate fi desfășurată doar cu suportul proiectelor și asistenței externe).

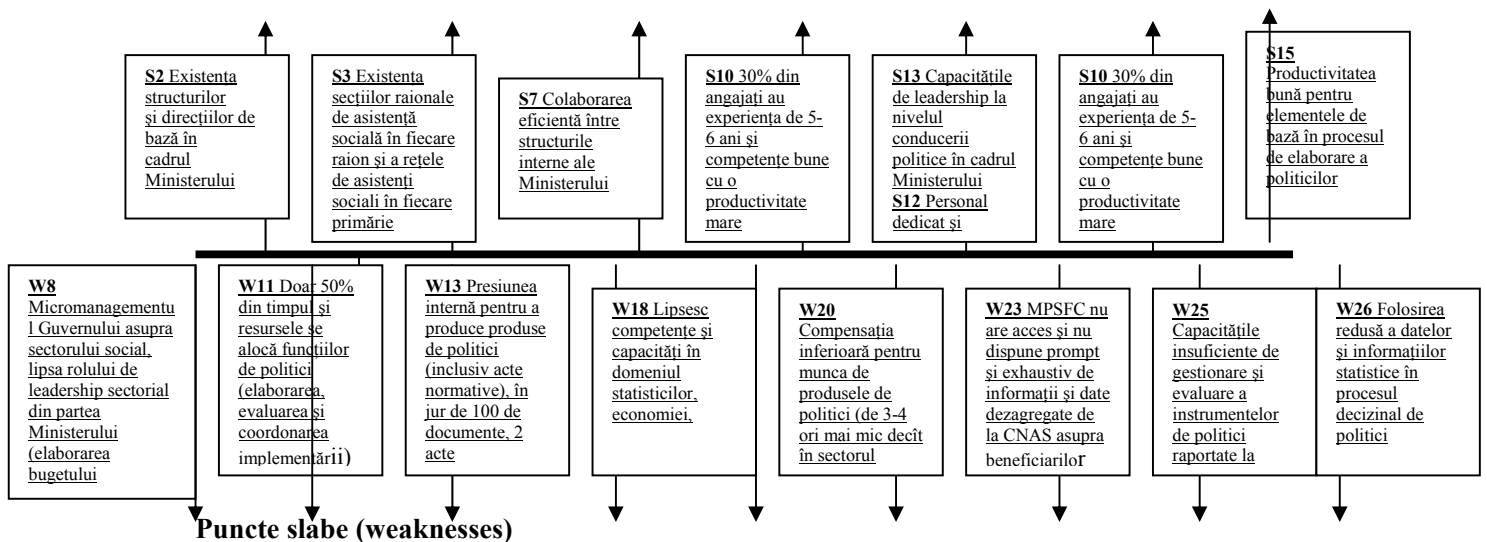
3. Concluzii

În acest capitol aducem principalele concluzii din evaluările efectuate în capitolele precedente. Concluziile sunt sistematizate în instrumentul de analiza SWOT și în analiza fish-bone a principalelor probleme de dezvoltare instituțională a ministerului și a sectorului social.

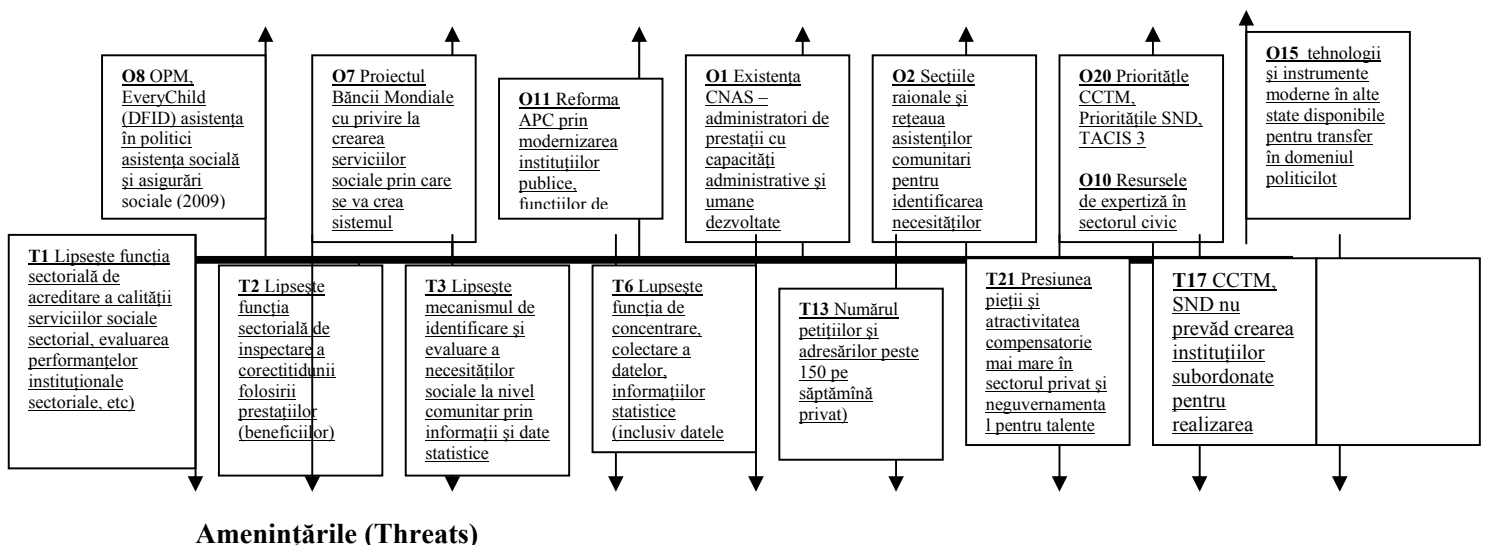
3.1 Analiza SWOT

Reprezentarea vectorială sumară a analizei SWOT, informația detaliată se găsește în Tabelul SWOT

puncte forte (strengths)



Oportunități (opportunities)



Evaluarea resurselor și capacităților, se realizează în baza constatărilor din studiul dat (în baza capitolului 2)¹³

	Punctele forte (Strengths)	Punctele slabe (Weaknesses)
Structura organizațională	<p>S1 Imaginea pozitivă a Ministerului și a conducerii acestuia în percepția donatorilor, societății civile (memorandum de cooperare cu societatea civilă), altor autorități ale administrației publice centrale</p> <p>S2 <u>Existența structurilor și direcțiilor de bază în cadrul Ministerului</u></p> <p>S3 <u>Existența secțiilor raionale de asistență socială în fiecare raion și a rețele de asistenți sociali în fiecare primărie</u></p> <p>S4 Funcționarea sistemelor de baza a managementului resurselor umane (fișele, regulamentele, etc)</p>	<p>W1 Domeniul de politică relevant grupului beneficiar persoane cu dizabilități (peste 180 000 persoane) nu are o unitate de coordonare a politicilor în cadrul ministerului</p> <p>W2 Domeniul de politică relevant grupului beneficiar persoane în vârstă (peste 600 000 persoane) nu are o unitate de coordonare a politicilor în cadrul ministerului</p> <p>W3 Domeniul de politică relevant grupurilor vulnerabile (persoane traficate, etc 200 000 persoane) nu au o unitate de coordonare a politicilor în cadrul ministerului</p> <p>W5 Lipsa direcției juridice cu funcții în procesul de elaborare a actelor normative și legislative</p> <p>W6 Lipsa direcției cu atribuții în politicile resurselor umane sectoriale</p> <p>W7 Lipsa strategiei organizaționale și instituționale ministeriale</p> <p>W8 <u>Micromanagementul Guvernului asupra sectorului social, lipsa rolului de leadership sectorial din partea Ministerului (elaborarea bugetului instituțional sectorial, evaluarea performanțelor instituționale sectoriale, etc)</u></p> <p>W9 Lipsa funcției și serviciilor în domeniul adopției internaționale și coordonarea slabă a adopției desfășurate local</p> <p>W10 Lipsește o Instituție de cercetări de politici în domeniul social și de asemenea este insuficientă colaborarea cu mediul academic din sector.</p>
Distribuirea funcțiilor, alocarea resurselor	<p>S5 Resursele de bază și alocarea de bază a resurselor și timpului pentru documentele de politici</p> <p>S6 Delimitarea clară a funcțiilor și atribuțiilor direcțiilor și secțiilor Ministerului;</p> <p>S7 <u>Colaborarea eficientă între structurile interne ale Ministerului;</u></p> <p>S8 Sistemul informațional intern de comunicare prin poșta electronică, calculatoare pentru fiecare angajat, rețea internă</p>	<p>W11 <u>Doar 50% din timpul și resursele se alocă funcțiilor de politici (elaborarea, evaluarea și coordonarea implementării)</u></p> <p>W12 Peste 45% din resursele instituționale a Ministerului se alocă pentru activitățile de suport din care 90% sunt activități cu petiții</p> <p>W13 <u>Presiunea internă pentru a produce produse de politici (inclusiv acte normative), în jur de 100 de documente, 2 acte normative simple pe săptămână pe 1 persoană (3 acte complexe în 2 luni)</u></p> <p>W14 Doar 12 persoane sunt implicate în funcția de politici în minister (elaborare, evaluare și monitorizare implementării)</p> <p>W15 Fluxul numeros de indicații în regim de urgență parvenite atât de la structurile ierarhice superioare, cât și din partea ministerelor (uneori chiar nu corespund competențelor funcționale ale ministerului și de asemenea priorităților din domeniu), ce conduc la reducerea calității documentelor elaborate, totodată nu permit respectarea termenilor de realizare a activităților planificate.</p>

¹³ Pentru fiecare factor se va face o calificare: *Influența mică*, *influența medie*, *influența puternică*

Analiza funcțională și instituțională a MPSFC, elaborat de CICO/CRDO cu suportul UNICEF

Resursele umane, inclusiv leaders hipul	<p>S9 Peste 50% din angajați sunt tineri cu stagiu de 1-2 ani dar cu potențial bun și capacități și competențe relevante, inclusiv juridic</p> <p>S10 <u>30% din angajați au experiența de 5-6 ani și competențe bune cu o productivitate mare</u></p> <p>S11 <u>Cultura organizațională pozitivă, comunicarea deschisă și atitudinea cooperantă, spiritul de echipă</u></p> <p>S12 <u>Personal în general dedicat și cointerestat</u></p> <p>S13 <u>Capacitățile de leadership la nivelul conducerii politice în cadrul Ministerului</u></p> <p>S14 vv</p>	<p>W16 Peste 50% din angajați sunt tineri cu stagiu de 1-2 ani cu experiența mică</p> <p>W17 Mai puțin de 30% din angajați au experiența de 5-6 ani și competențe adecvate și necesare</p> <p>W18 <u>Lipsește competențe și capacități în domeniul statisticilor, economiei,</u></p> <p>W19 <u>Competențe în domeniul politicilor publice, juridice sunt insuficiente și puțin reprezentative</u></p> <p>W20 <u>Compensația inferioară pentru munca de produsele de politici (de 3-4 ori mai mic decât în sectorul privat)</u></p> <p>W21 <u>Lipsește managementul performanțelor personalului</u></p> <p>W22 <u>Cunoașterea insuficientă a limbilor străine (engleza, franceză)</u></p>
Calitatea procesului decizional și produselor ministerului	<p>S15 <u>Productivitatea bună pentru elementele de bază în procesul de elaborare a politicilor</u></p> <p>S16 <u>Practica participativă în procesul de elaborare a politicilor prin implicarea societății civile</u></p> <p>S17 <u>Cooperarea și deschiderea în cadrul Ministerului dintre Direcțiile ministeriale</u></p> <p>S18 <u>Funcționarea principalelor procese de planificare, bugetare în sector CTTM, SND,</u></p> <p>S19 <u>Calitatea bună a documentelor de politici elaborate de Minister;</u></p> <p>S20 <u>Existența relațiilor de colaborare „non formale” cu CNAS și subdiviziunile teritoriale ale acesteia</u></p>	<p>W23 <u>MPSFC nu are acces și nu dispune prompt și exhaustiv de informații și date dezagregate de la CNAS asupra beneficiarilor</u></p> <p>W24 <u>MPSFC nu are instrumente de influențare asupra CNAS – ca administrator a politicilor,</u></p> <p>W25 <u>Capacitățile insuficiente de gestionare și evaluare a instrumentelor de politici raportate la grupurile beneficiare specifice</u></p> <p>W26 <u>Folosirea redusă a datelor și informațiilor statistice în procesul decizional de politici</u></p> <p>W27 <u>Insuficiența capacităților în domeniul elaborării, formulării politicilor publice, în special cu referire la estimările cost-beneficiu</u></p> <p>W28 <u>Lipsa unui sistem informațional computerizat consolidat în domeniu în cadrul Ministerului</u></p>
Altele	<p>S21 <u>Existența sistemului informațional și a calculatoarelor la toți lucrători</u></p>	<p>W29 nnn</p>

Evaluarea **mediul extern** al instituției (în baza capitolului 1)¹⁴

	Oportunități – factorii externi MPSFC care <u>favorizează</u> (Opportunities)	Amenințările - Factorii externi MPSFC care <u>defavorizează</u> (Threats)
Gradul de dezvoltare a structurilor instituționale sectoriale (instituțiile și funcțiile sectoriale)	<p>O1 Existența CNAS – administratori de prestații cu capacități <u>administrative și umane dezvoltate</u></p> <p>O2 Secțiile raionale și <u>rețeaua asistenților comunitari pentru identificarea necesităților</u></p> <p>O3 FRSSP cu reprezentare la nivelul autorităților raionale</p> <p>O4 Secția protecția socială și sănătate în cadrul Ministerului Finanțelor</p> <p>O5 2 consilieri în cadrul aparatului Guvernului pe asigurare și asistență</p> <p>O6 n</p>	<p>T1 Lipsește funcția sectorială de acreditare a calității serviciilor sociale</p> <p>T2 Lipsește funcția sectorială de <u>inspectare a corectitudinii folosirii prestațiilor (beneficiilor)</u></p> <p>T3 Lipsește mecanismul de identificare și evaluare a <u>necesităților sociale la nivel comunitar prin informații și date statistice colectate sistematic la nivel de raion și sistematizate pe categorii de beneficiari și geografic în cadrul direcțiilor ministeriale</u></p> <p>T4 Gradul de cooperare cu autoritățile raionale este vulnerabil din perspectiva politică</p> <p>T5 Lipsește funcția de licitare a serviciilor sociale (la nivel de raion)</p> <p>T6 Lipsește funcția de concentrare, colectare a datelor, <u>informațiilor statistice (inclusiv datele administrative) în domeniul social, analiza, dezagregarea acestora, prognozare pentru necesitățile politicilor în sector</u></p> <p>T7 Ofertă redusă și necorelată cu necesitățile pentru dezvoltarea profesională a sectorului social (asistenți sociali, manageri sociali, etc), Universitățile și colegiile</p> <p>T8 Lipsește unitatea gender în cadrul organelor de asistență socială teritorială (raion, municipiu, UTA Gagauzia) chiar dacă legislația prevede această unitate.</p> <p>T9 hnh</p> <p>T10 Preluarea funcțiilor de politici de agențiile de implementare a politicilor (CNAS, CREMV) în lips capacităților suficiente în cadrul Ministerului</p> <p>T11 f</p> <p>T12 d</p>
Relația cu actorii activi în sectorul social	<p>O7 Proiectul Băncii Mondiale cu privire la crearea serviciilor <u>sociale prin care se va crea sistemul informațional statistic despre necesitățile cu sistematizarea și colectarea datelor la nivel de raion și minister, dotarea tehnică (2010)</u></p> <p>O8 OPM, EveryChild (DFID) <u>asistența în politici asistența socială și asigurări sociale (2009)</u></p> <p>O9 UNICEF susținerea și suportul politicilor în domeniul familiei și copilului</p> <p>O10 UNDP susținerea și asistența monitorizarea și evaluarea politicilor</p> <p>O11 Reforma APC prin modernizarea <u>instituțiilor publice, funcțiilor de politici, managementului strategic, etc</u></p> <p>O12 MAE a Guvernului Danez, SIDA, CE în colaborare cu Misiunea OIM în Moldova - Crearea și implementarea SNR,</p> <p>O13 SIDA în parteneriat cu UNIFEM promovarea dimensiunii de gen în politicile naționale de dezvoltare, fortificarea mecanismului național în domeniu prin crearea structurilor specializate : Consorțumul academic de gen, Consorțumul media de gen,</p>	

¹⁴ Pentru fiecare factor se va face o calificare: Influența mică, influența medie, influența puternică

Analiza funcțională și instituțională a MPSFC, elaborat de CICO/CRDO cu suportul UNICEF

Grupul de experți, în parteneriat cu UNFPA dezvoltarea politicilor în domeniul prevenirii și combaterii violenței în familie.

O14 TACIS 3 (în proiectare)

Dinamica beneficiarilor

O15 e

O16 e

O17 f

O18 e

altele

O10 Resursele de expertiză în sectorul civic

O15 Tehnologii și instrumente moderne în alte state disponibile pentru transfer în domeniul politicilor

O20 Prioritățile CCTM, Prioritățile SND în care dezvoltarea instituțională prezintă o prioritate (sistemul informațional, funcției de acreditare)

O21 z

O22 d

Funcționarea piețelor de resurse, inclusiv umane

T13 Numărul petițiilor și adresărilor peste 150 pe săptămână

T14 O bună parte din petiții parvin din partea Guvernului, deputaților, etc pe aspecte și probleme ce nu țin de competența Ministerului

T15 creșterea numărului de persoane cu dizabilități

T16 creșterea persoanelor și grupurilor vulnerabile

T17 CCTM, SND nu prevăd crearea instituțiilor subordonate pentru realizarea funcției de licențiere, suport de consolidare a sistemului informațional

T18 d

T19 e

T20 s

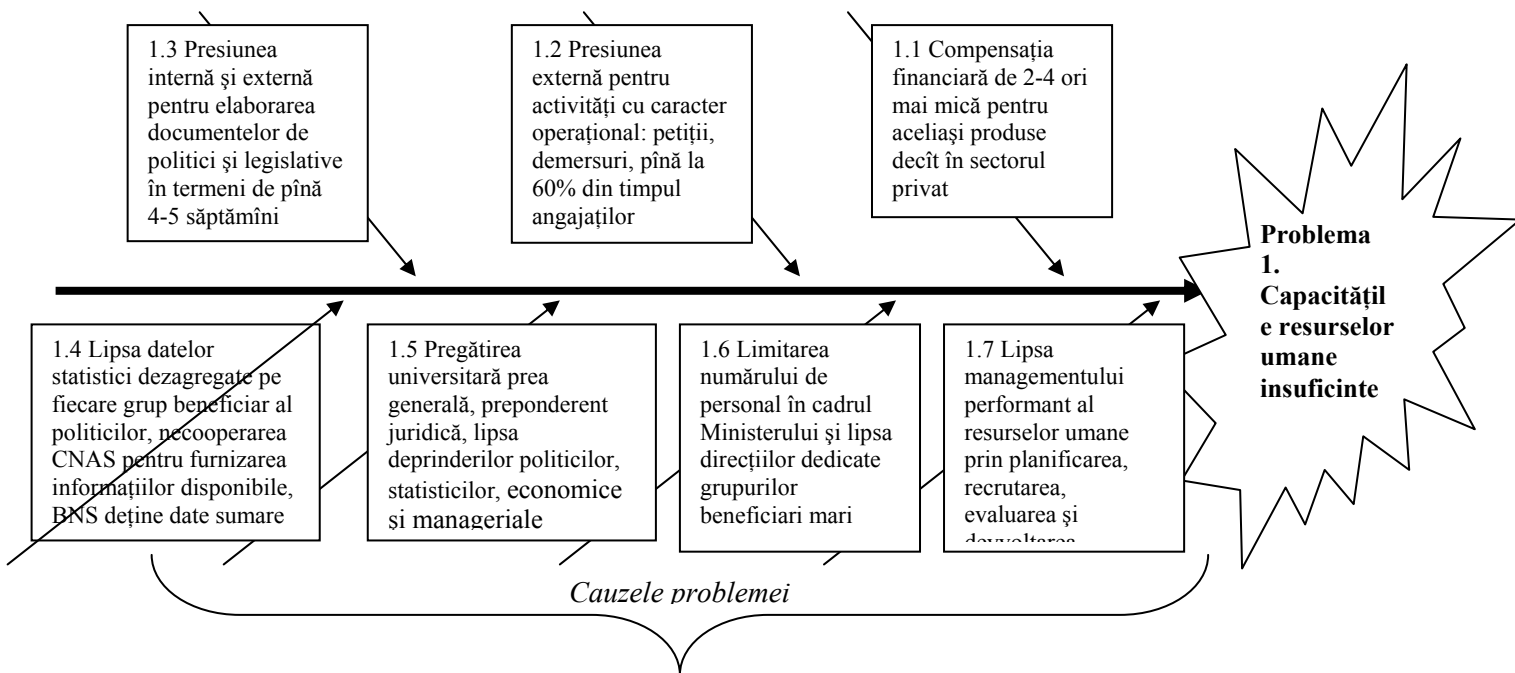
T21 Presiunea pietii și atractivitatea compensatorie mai mare în sectorul privat și neguvernamental pentru talente în resursele umane

3.2 Concluziile finale

În această secțiune vom sistematiza constatările preliminare din capitolele precedente în forma analizei *fish-bone*¹⁵. Principalele probleme ce țin de dezvoltarea instituțională a MPSFC și a instituțiilor sectoriale sunt:

- 1) Capacitățile și resursele umane insuficiente,
- 2) Capacitățile funcționale sectoriale nedezvoltate,
- 3) Calitatea insuficientă a procesului decizional cu privire la politici.

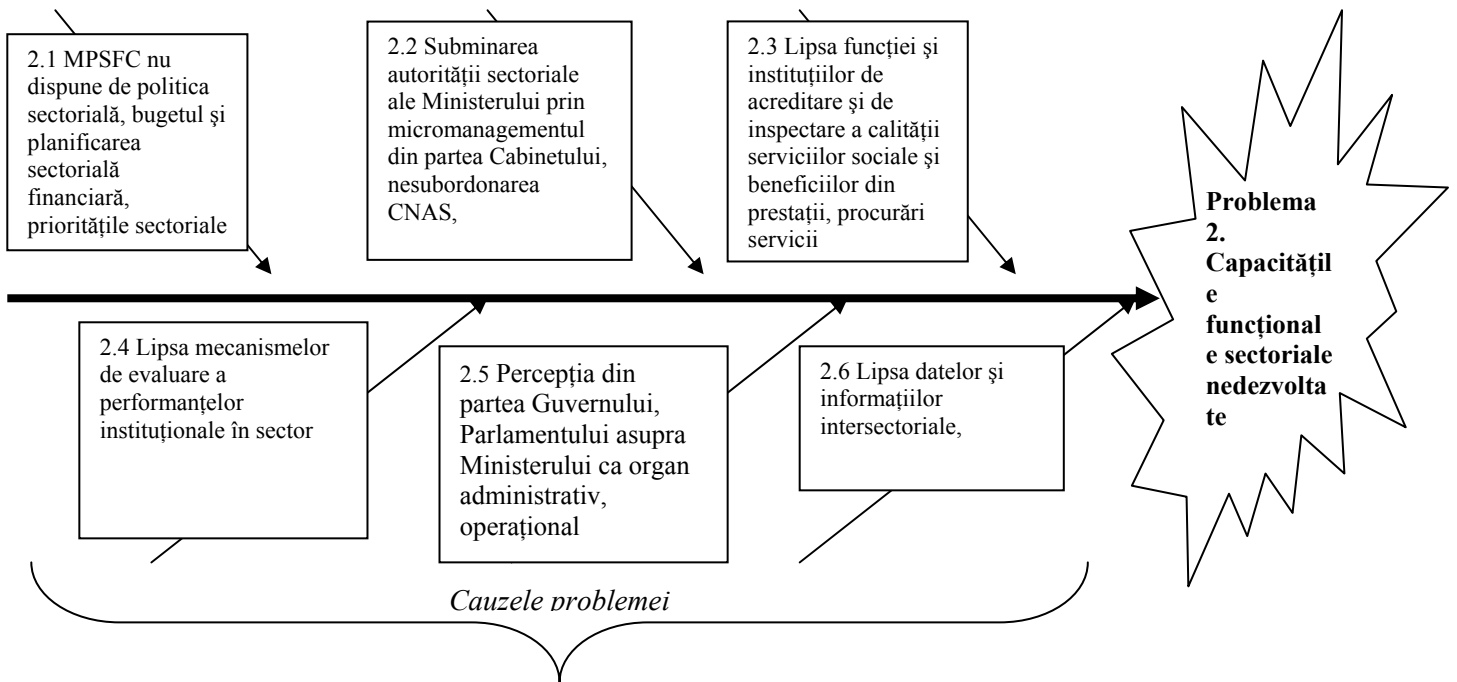
- 1) capacitățile resurselor umane insuficiente sub aspect de cunoștințe și deprinderi și sub aspect de cantitatea pentru realizarea funcțiilor de elaborare, coordonare implementării și evaluarea impactului politicilor în domeniul sectorial.



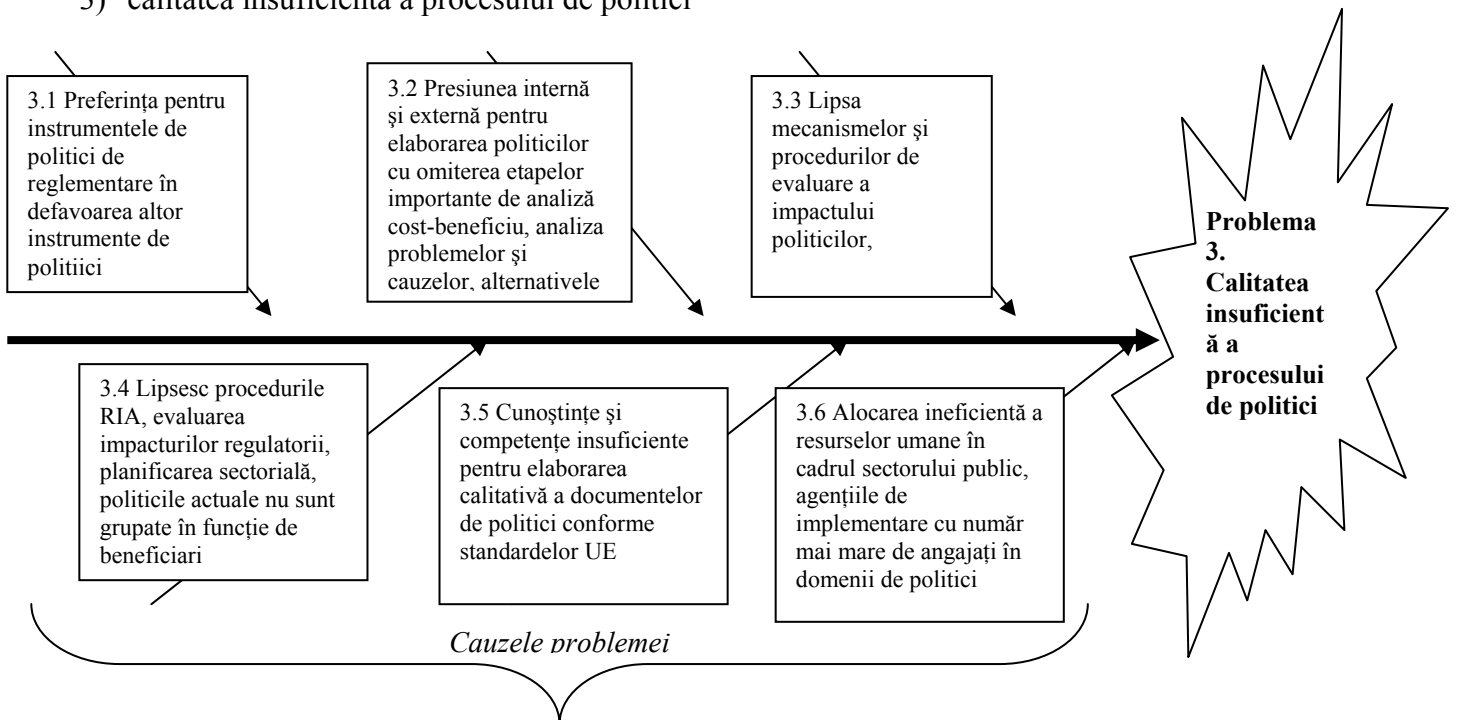
Prezența problemei este determinată de câteva factori-cauză. Evident, că ameliorarea sau diminuarea efectului negativ unei cauze doar parțial contribuie la rezolvarea situației.

¹⁵ Problema este enunțată în partea de extrema dreapta, iar cauzele apariției și peristenței problemei sunt aranjate prin simularea oaselor peștelui

2) capacitățile funcționale sectoriale nedezvoltate.



3) calitatea insuficientă a procesului de politici



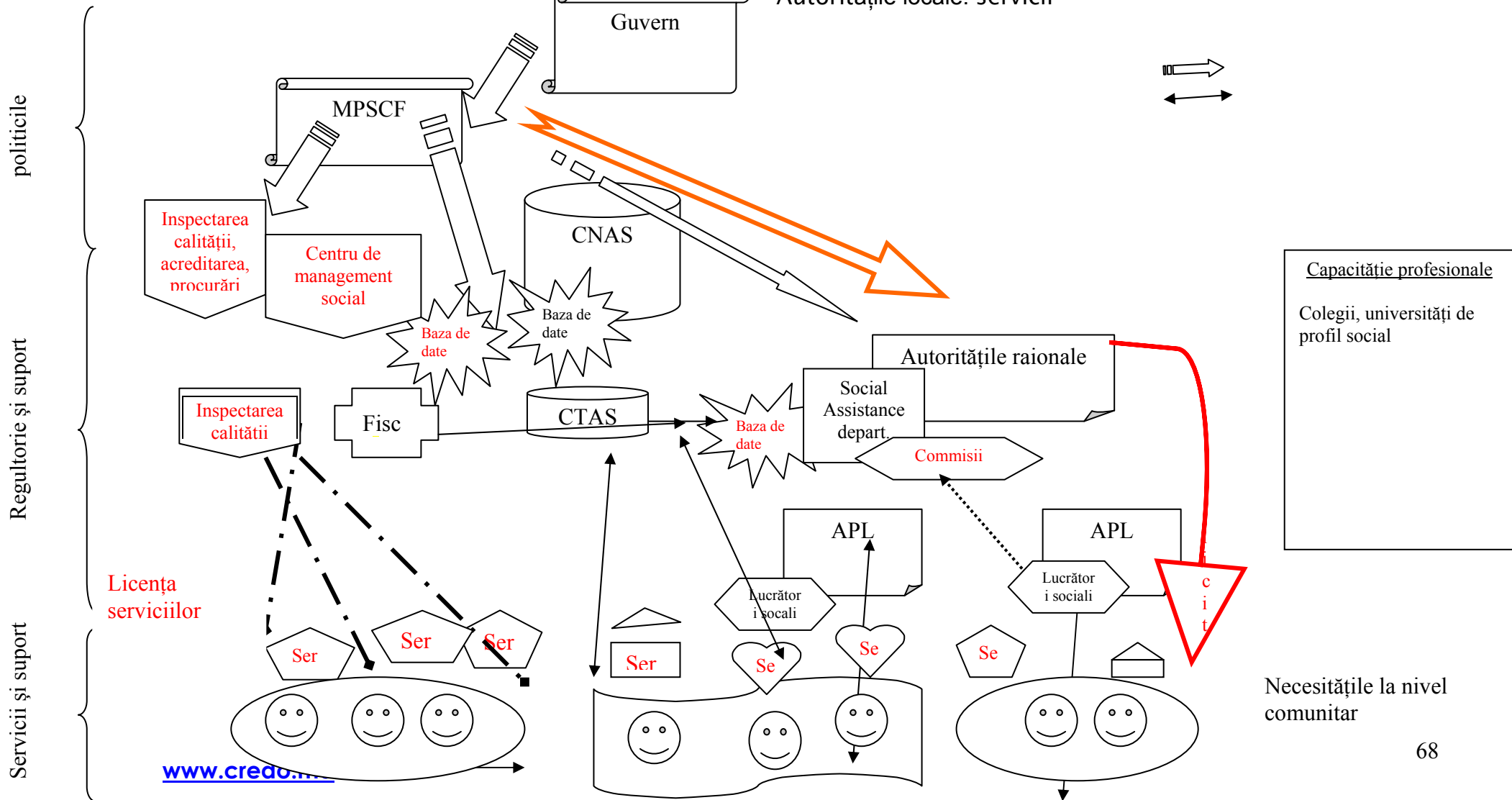
3.3 Propunerile și recomandările

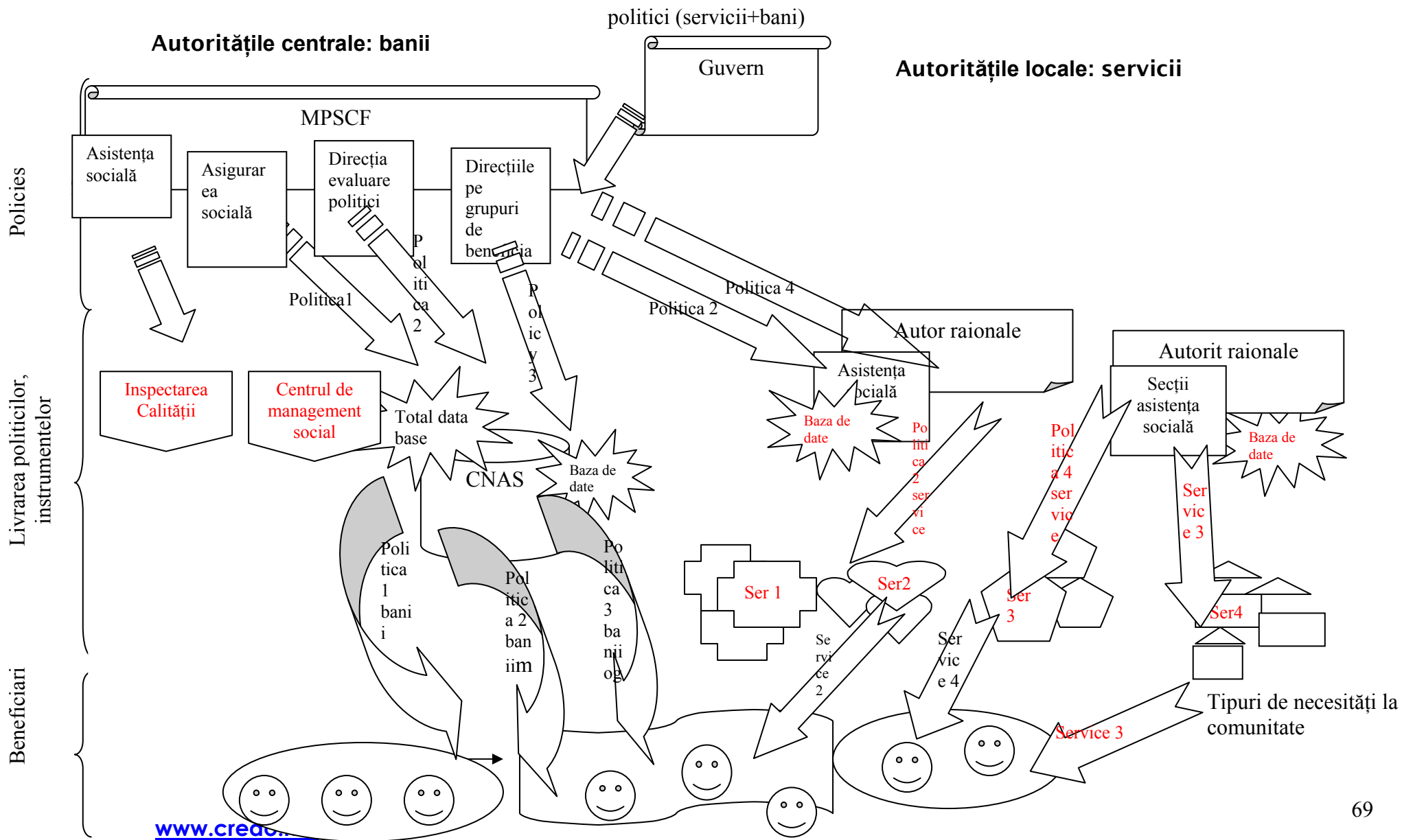
În această secțiune vor fi prezentate sumarul recomandărilor elaborate în baza raportului de evaluare instituțională.

Cu referire la structura instituțională sectorială

Autoritățile centrale: banii

Autoritățile locale: servicii





Explicații

Crearea sistemului de evaluare a necesităților (planificare):

- 1) asistentul social (APL) + SAS (APR) + CTAS/CNAS, consolidat la nivel MPSFC
- 2) schimb informațional cu Inspectoratul Fiscal,

Crearea sistemului de evaluare a necesităților (livrare, prestare, monitorizare):

- 1) filtrare, tratament individual și dezvoltarea sistemelor (comisii la nivel APR și lucrătorului social/APL screening, avizare, monitorizare),
- 2) Metodologie și capacitatea de folosire pentru diferite tipuri de necesități și soluționarea cazurilor individuale (combinație bani, servicii și testarea veniturilor).
- 3) lucrătorul social + SAS APR + Direcția Asistentului Social (baza de date dezagregată bazată pe prestarea serviciilor sociale).

Crearea sistemului de evaluare efectivității și calitatea politicilor și programelor:

- 1) Inspectarea serviciilor sociale (nivel central),
- 2) auto-evaluarea de către prestatorii de servicii (de tipul ISO) + monitorizare APR

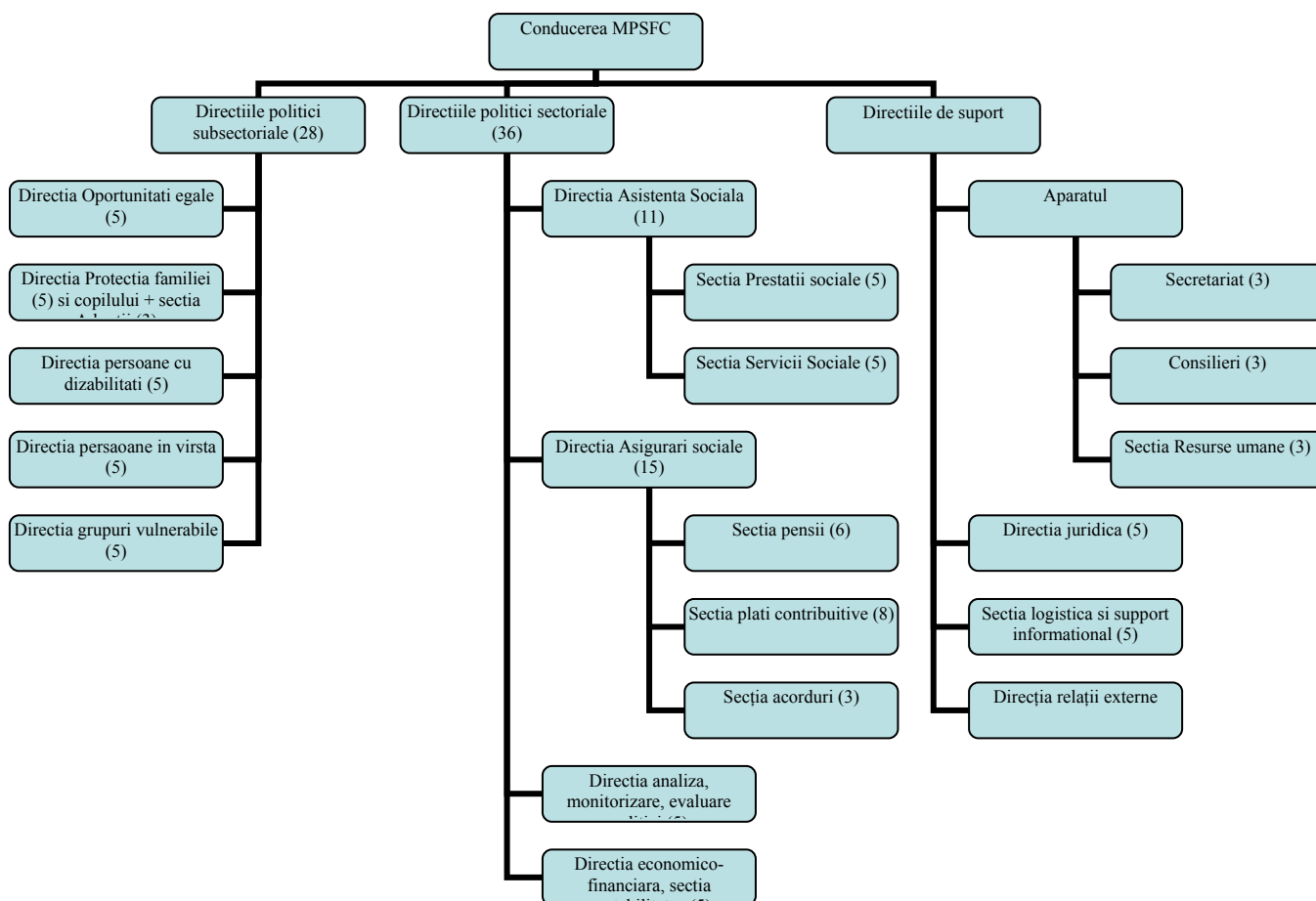
Crearea sistemului de evaluare a consolidării capacităților profesionale în sectorul social (reportare la Direcția Resurse Umane, Centrul de management social/MSPCF)

- 1) Colegii & Universități pentru lucrătorii și asistenții sociali,
- 2) Academia de Public Administration/Professional Resource Center ale Inspectoratelor Sociale, manageri ai serviciilor sociale, lucrătorii SAS

Crearea sistemului de acreditare și inspecție asupra calității serviciilor sociale

- 1) Crearea inspectoratelor centrale sociale,
- 2) Dezvoltarea standardelor serviciilor sociale și ISO,
- 3) Calcularea modelelor antreprenoriale a modelelor de servicii sociale (structura costurilor, pe-copil sau pe-prestator, tehnologia serviciilor, etc).

Structura propusă a MPSFC



Explicații:

Directiile politice subsectoriale sunt responsabile de coordonarea politicilor pe grupurile beneficiare, supraveghează activitatea Agențiile subordonate relevante, evaluează impactul politicilor asupra grupurilor respective. Spre exemplu, unitatea responsabilă de persoane cu dizabilități coordonează politicile de asistență, asigurare și alte politici (fiscale, informaționale) asupra grupului beneficiar, evaluează impactul acestora asupra grupului beneficiar.

Directiile politice sectoriale:

- Directia asistenta sociala formuleaza politicile prin prestatii si servicii, conlucreaza cu directiile responsabile de grupurile vulnerabile pentru a formula politicile de asistenta in raport cu aceste grupuri beneficiare.
- Directia asigurarea sociala formuleaza politicile prin beneficii contributive, conlucreaza cu directiile responsabile de grupurile vulnerabile pentru a formula politicile de asistenta in raport cu aceste grupuri beneficiare.
- Directia analiza, monitorizare, evaluare a politicilor ofera suportul metodologic directiilor susmentionate in evaluarea impactului politicilor, asigura coerenta si sinergia politicilor sectoriale.
- Directia economico-financiara ofera planificarea financiara, costurile economice, CTTM, etc a politicilor, ofera suportul metodologic financiar institutiilor subordonate, politicile de audit.

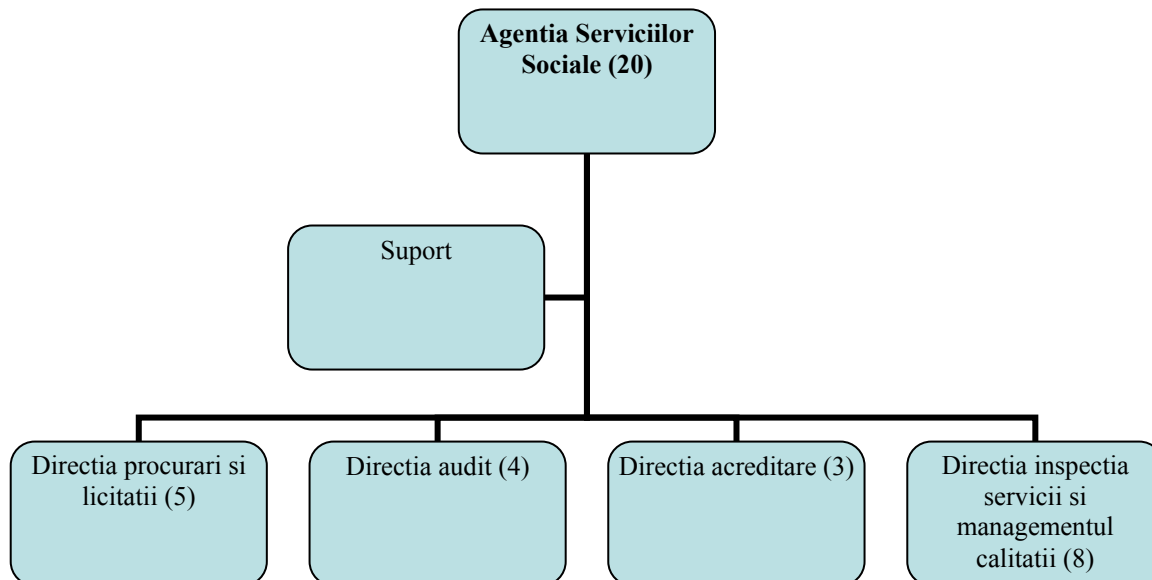
Agentiile subordonate

Sunt necesare 2 agenții subordonate MPSFC pentru a exercita funcțiile sectoriale care lipsesc: regulatorie, suport.

Agenția serviciilor sociale

Se va crea prin transformarea FRSSP (13 persoane din aparatul central), vezi raportul anexat pe FRSSP. Misiunea: licitații servicii sociale in baza programelor elaborate de MPSFC, acreditarea prestatorilor de servicii sociale, inspecatarea calitatii serviciilor sociale in baza standardelor elaborate de MPSFC, auditul ficinciar si a calitatii sistemelor de management al calitatii.

Activitatea Agentiei va fi coordonata de Directia Asistenta Sociala, sectia Servicii sociale,



Directia procurari va prelua functiile contabile pentru prestatorii serviciilor sociale de la MPSFC, procesa platile catre prestatori care au cistigat licitatiile.

Directia audit va face auditul intern al finantelor disbursate.

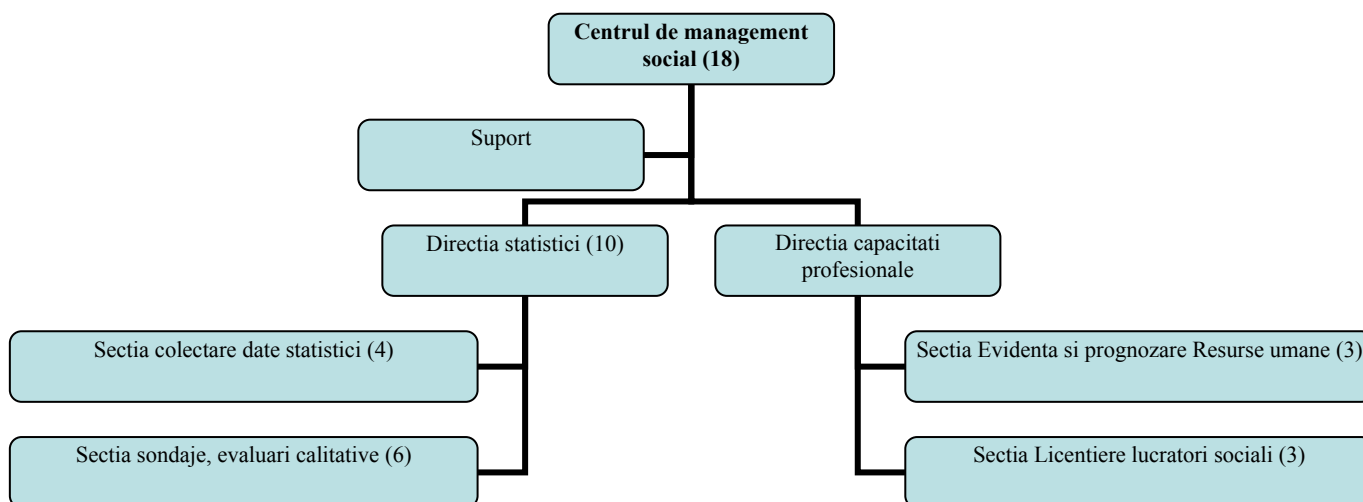
Directia acreditare va crea comisiile subsectoriale cu participarea reprezentantilor grupurilor profesionale, reprezentantilor Ministerului si va acorda licente de activitate.

Directia inspectarea calitatilor si managementul calitatii ca examina plingerile despre calitatea serviciilor si va verifica functionarea sistemelor de calitate.

Centrul stiintifico-practic de management social

Se va crea ca institutia subordonata MPSFC, in special Directiei analiza, monitorizare, evaluare a politicilor si Sectiei Resurse umane

Misiunea: colectarea datelor administrative din domeniul social, sistematizarea datelor si dezagregarea pe grupurile beneficiare, desfasurarea chestionarilor receptionarii de catre beneficiariipoliticlor, suportul pentru dezvoltarea profesionala a lucratorilor din sectorul social.



Sectia colectare date statistici va colecta, sistematiza si dezagrega toate datele pe grupuri de beneficiari si oferi informatii si date statistice pentru procesul de politici. Sectia va avea acces la datele CNAS, sistematiza datele de la sectiile ratiionale de asistenta sociala.

Sectia sondaje si evaluari calitative va desfasura activitati de impact a politicilor si programelor prin masurari directe.

Sectia evidenta si prognozare Resurse umane va face prognoze de oferta si cerere pe grupuri de lucratori din sectorul social, colecta datele despre lucratorii sociali pe grupuri si distributia geografica, va tine registrul lucratorilor sociali.

Sectia licentiere va oferi licente si evaluarea periodica a lucratorilor sociali.

Cu referire la gestionarea petitiilor

Fluxul mare de petiții depinde de factorii externi și de slăbiciunile gestionării interne a petițiilor.

Din perspectiva internă de management a petițiilor se propune următoarele:

- elaborarea informațiilor detaliate informative pentru diverse grupuri de beneficiari privitor la beneficiile și drepturile sociale care va include detaliat cum poate fi accesat pract beneficiul; această informație va fi plasată pe internet și în forma de buclă; acestea arangamente vor reduce 30% din fluxul de cereri și petiții,
- pregătirea informației privitor la competențele organelor din sector, astfel încât o parte din petiții să fie redirecționate,
- stocarea răspunsurilor pe petiții generice, în forma electronică pe platforma informațională; aceasta ar putea reduce cu 30% din timpul consumat.

Gestionarea măsurilor date se va pune în sarcina secretariatului care vor procesa și preclasifica petițiile.

Din perspectiva externă managementul petițiilor va fi îmbunătățit în felul următor:

- informația despre competențele MPSFC și a instituțiilor din sector va fi furnizată în apartul Guvernului, Parlamentul și alte organe care redirecționează petițiile,
- contactarea persoanelor responsabile din serviciile respective pentru a explica competențele MPSFC și a instituțiilor din sector.

Cu referire la îmbunătățirea managementului sectorial

- Instituirea procesului de planificare financiară a instituțiilor din sector în care MPSFC este actorul principal pentru aprobarea planurilor de dezvoltare instituțională, bugetelor instituționale, stabilirea indicatorilor de performanță instituțională, prezentarea planurilor și bugetelor spre aprobare și evaluarea periodică anuală a rezultatelor activității instituțiilor. Procesul dat va fi coordonat de direcțiile relevante din cadrul MPSFC și direcția economico-financiară. Planurile și bugetele vor fi disponibile public.
- MPSFC va deține un rol de principal în relațiile cu instituțiile din sector care vor avea statutul de executor al politicii determinate de MPSFC. Reprezentanții MPSFC vor face parte și vor avea un rol decisiv în activitatea organului deliberativ al instituției din sector. Reprezentanții MPSFC vor fi în Consiliul de administrare a CNAS și vor deține rolul principal.

Cu referire la îmbunătățirea procesului de politici

- Eliberarea resurselor consumate pentru funcțiile de suport (petiții 40%) va permite concentrarea asupra proceselor și funcțiilor de politici.
- Structura instituțională internă modificată va permite concentrarea asupra politicilor și impactului acestora asupra grupurilor beneficiare. Suportul statistic și informațional asigurat prin datele statistice dezagregate va permite analiza situației. Analiza situației va fi un proces obligatoriu în procesul de elaborare a politicii. În continuare se va aplica procesul standard RIA și cerințele de Reforma regulatoare II pentru documentele de politici și actele normative.

Cu referire la managementul resurselor umane

Sunt necesare următoarele acțiuni:

- echilibrarea competențelor prin angajarea mai multor economiști, analiști de politici, juriști, statisticieni și sociologi,
- crearea registrului de persoane eligibile pentru activitatea în minister.

Cu referire la dezvoltarea capacităților profesionale

În baza constatărilor raportului se va elabora un plan de dezvoltare profesională pe direcții și pe angajați

4. Anexe

4.1 Lista proiectelor și asistenței tehnice

1. DFID (Oxford Policy Management, EveryChild): dezvoltarea capacităților în domeniul prestațiilor și asistenței sociale, capacitățile financiare, 2007-09,
2. Banca Mondială: Dezvoltarea serviciilor sociale, 2008-11,
3. UNICEF susținerea și suportul politicilor în domeniul familiei și copilului
4. UNDP susținerea și asistența monitorizarea și evaluarea politicilor
5. Reforma APC prin modernizarea instituțiilor publice, funcțiilor de politici, managementului strategic, etc
6. MAE a Guvernului Danemarcei, SIDA, CE în colaborare cu Misiunea OIM în Moldova - Crearea și implementarea SNR,
7. SIDA în parteneriat cu UNIFEM promovarea dimensiunii de gen în politicile naționale de dezvoltare, fortificarea mecanismului național în domeniu prin crearea structurilor specializate: Consorțiuul academic de gen, Consorțiuul media de gen, Grupul de experți, în parteneriat cu UNFPA dezvoltarea politicilor în domeniul prevenirii și combaterii violenței în familie.

4.2 Lista instituțiilor sectoriale

Instituțiile centrale

1. Consiliul republican de expertiză medicală a vitalității cu 22 filiale teritoriale (CREMV)
2. Fondul republican de susținere socială a populației cu 38 unități rationally în cadrul secțiilor rationally de asistență socială (RFSSP)

Instituțiile de prestare a serviciilor specializate

3. Centrul republican experimental protezare, ortopedie și reabilitare, mun. Chișinău

Serviciile rezidențiale pentru persoane în vârstă

4. Centrul republican de reabilitare medico-socială, mun. Chișinău
5. Centrul republican de reabilitare a invalizilor, veteranilor muncii și războiului, com. Cocieri, r-nul Dubăsari
6. Azilul republican pentru invalizi și pensionari, mun. Chișinău

Instituțiile de reabilitare sănătorială

7. Centrul republican de reabilitare a invalizilor și pensionarilor "Speranța", or. Vadul lui Vodă, mun. Chișinău
8. Centrul de reabilitare a invalizilor și pensionarilor "Victoria" al Republicii Moldova, or. Sergeevka, Ucraina

Serviciile rezidențiale pentru copii

9. Internatul psihoneurologic, com. Cocieri, r-nul Dubăsari
10. Internatul psihoneurologic, com. Bădiceni, r-nul Soroca
11. Internatul psihoneurologic, s. Brînzeni, r-nul Edineț
12. Internatul psihoneurologic, mun. Bălți

Serviciile rezidențiale pentru copii cu dizabilități

13. Casa internat pentru copii cu deficiențe mintale (fete), or. Hîncești
14. Casa internat pentru copii cu deficiențe mintale (băieți), or. Orhei

Serviciile comunitare pentru copii, inclusiv cu dizabilități

15. Centrul de plasament temporar al copiilor în situații de risc "Azimut", or. Soroca