

Raport de evaluare a implementării Planului Strategic al Comisiei Electorale Centrale (Perioada 2012-2013)

August, 2014

Elaborat

Gheorghe Caraseni
Evaluator, Expert în management

OCT CARASENI
Consulting & Training Services
m. Chisinau
Republica Moldova

Tel: [+373/22 427-851](tel:+37322427851)
Mob: + 373 69129998
Email: consulting@caraseni.md
Skype: gheorghecaraseni

Mulțumiri

Evaluatorul mulțumește tuturor persoanelor care au binevoit să participe la procesul de evaluare, au facilitat vizitele în teren, și-au expus opiniile referitor la implementarea planului strategic al CEC (perioada 2012-2013), au furnizat informațiile și documentele solicitate și au găzduit sesiunile de intervievare. Cooperarea tuturor constituenților interni și externi este apreciată.

Repudiere

Evaluatorul a depus eforturi ca evaluarea și informația prezentată în acest raport să fie deplină și corectă. Totuși, erorile care ar putea apărea sunt neintenționate, deși reprezintă responsabilitatea evaluatorului. Acest raport reflectă punctul de vedere al evaluatorului bazat pe dovezile colectate în procesul evaluării și nu neapărat coincide cu opiniile tuturor constituenților intervievați.

Glosar

- **APC** - Autoritățile publice centrale
- **APL** - Autoritățile publice locale
- **CCA** - Consiliul de Coordonare al Audiovizualului
- **CEC** - Comisia Electorală Centrală
- **CICDE** - Centrul de Instruire Continuă în Domeniul Electoral
- **ONG** - Organizație/i neguvernamentală/e
- **IFES** - Fundația Internațională pentru Sistemele Electorale
- **INJ** - Institutul National de Justiție
- **MJ** - Ministerul Justiției
- **PD** - Partidul Democrat
- **PCRM** - Partidul Comuniștilor din Republica Moldova
- **PL** - Partidul Liberal
- **PLDM** - Partidul Liberal Democrat din Moldova
- **PLR** - Partidul Liberal Reformat
- **PR** - Public Relations (relații cu publicul)
- **PS** - Planul Strategic
- **PSD** - Partidul Social Democrat
- **PSRM** - Partidul Socialiștilor din Republica Moldova
- **RM** - Republica Moldova
- **TOR** - Termeni de Referință
- **TRM** - TeleRadio Moldova
- **UE** - Uniunea Europeană

Rezumat

Prezentul raport conține informații despre constatările și recomandările evaluării intermediare a implementării planului strategic al Comisiei Electorale Centrale (CEC) pentru perioada 2012-2013. Evaluarea are loc la inițiativa Coaliției Civice pentru Alegeri Libere și Corecte.

Scopul evaluării este de a aprecia modul în care CEC a implementat în perioada supusă evaluării (2012-2013) activitățile planificate în conformitate cu Planul Strategic al instituției. Evaluatorul a utilizat două metode de colectare a informației: analiza documentelor și interviurile /focus-grup semi-standardizate individuale.

Evaluarea intermediară a implementării Planului Strategic (PS) al CEC (2012-2013) a constatat că prioritățile CEC reflectate în PS au fost identificate și analizate în cadrul mai multor sesiuni de consiliere, iar ulterior proiectul PS a fost publicat pe pagina web a instituției pentru a consulta opiniile mai multor actori.

Direcțiile strategice, obiectivele și activitățile incluse în planul strategic al CEC corespund problemelor, provocărilor și necesităților din domeniul electoral, însă este necesară consolidarea continuă a capacităților CEC. Implementarea PS în primii doi ani a evidențiat faptul că sunt necesare realizarea anumitor sarcini suplimentare care inițial nu au fost incluse în PS al instituției cum ar fi implementarea standardelor ISO în materie de calitate și securitate a informației; gender audit și studiile relevante. Acestea au fost incluse în planurile anuale ale CEC, deși nu erau inițial prevăzute în PS și reprezintă o valoare adăugată și o dovadă a flexibilității instituției.

Planurile de acțiuni elaborate de CEC, per ansamblu, au fost relevante Planului Strategic al CEC în termeni de realizare și coerența obiectivelor și activităților, însă structura documentelor și consecutivitatea obiectivelor din planurile de acțiuni și PS sunt diferite, ceea ce crează dificultăți în accesibilitatea acestora și analiza comparativă.

Evaluarea a constatat că în perioada 2012-2013 CEC a realizat un progres semnificativ în implementarea obiectivelor strategice reflectate în PS reușind să implementeze circa 70% din activitățile planificate, iar realizările majore ale CEC în perioada supusă evaluării în viziunea evaluatorului și a constituenților sunt: monitorizarea adecvată a alegerilor; instruirea personalului secțiilor și circumscripțiilor de votare; transparentizarea dezbaterilor în CEC; companiile de informare și sensibilizare ale alegătorilor; ajustarea listelor electorale; crearea Centrului de Instruire Continuă în Domeniul Electoral și elaborarea proiectului legii cu privire la finanțarea partidelor politice. Sunt și unele curențe în implementarea planului strategic, de ex. nu s-a reușit elaborarea unui curs de instruire în domeniul dreptului electoral pentru facultățile relevante ale instituțiilor de învățământ superior și de educație civică pentru instituțiile școlare din motivele explicate în raport.

Concluzionând asupra eficacității implementării PS al CEC în perioada 2012-2013 se poate afirma că CEC este în grafic cu implementarea majorității obiectivelor strategice stipulate în plan, cu anumite întâzieri la unele din ele, cauzate în special de insuficiența mijloacelor financiare. De asemenea există anumite nesincronizări cu unele instituții publice de stat în procesul de revizuire și ajustare a legislației electorale.

Merită remarcat faptul că în perioada supusă evaluării CEC a realizat mai multe activități care nu au fost inițial incluse în planul strategic, dar au "apărut" pe parcursul implementării acestuia și, preponderent din rațiuni manageriale, s-a decis realizarea

acestora, de ex. implementarea sistemului de Management al Calității și Securității Informației bazat pe standardele internaționale ISO/IEC 27001:2005 și ISO 9001:2008; organizarea Conferinței europene a autorităților electorale cu genericul „Codul bunelor practici în materie electorală: puncte forte și evoluții posibile” etc;

Evaluarea intermediară a stabilit că **factorii principali de succes** care au contribuit la faptul că circa 70% din activitățile celor 10 obiective strategice planificate pentru perioada 2012-2013 din cadrul planului strategic au fost realizate sunt: 1) abordarea proactivă/flexibilitatea, efortul, responsabilitatea și dedicația echipei CEC, în special al Aparatului CEC; 2) schimbul de experiență și parteneriatele cu diferite organizații și instituții naționale și internaționale și 3) suportul consistent al partenerilor internaționali de dezvoltare (UNDP, IFES, etc) și al autorităților publice de stat.

Alte aspecte care au funcționat la parametri apreciabili a fost vizibilitatea și relațiile cu publicul, adică conlucrarea cu mass media și transparentizarea sedințelor CEC și stilul de management eficient al conducătorului CEC, remarcat de unii constituienți interni și externi ai CEC. Stilul corespunzător de management a fost apreciat ca fiind unul transparent, eficient, participativ, deși uneori impulsiv.

În procesul evaluării s-a constatat că CEC utilizează eficient resursele financiare, la unele compartimente înregistrând și anumite economii, iar per ansamblu resursele financiare nu sunt suficiente pentru a demara toate activitățile planificate în planul strategic, ceea ce de fapt, a și reprezentat unul din impedimentele care a perturbat sau chiar a periclitat realizarea planului strategic în perioada supusă evaluării.

Referitor la eficiența utilizării resurselor umane, se poate constata că aceasta este una rezonabilă, ținând cont de realizările bune obținute pe parcursul implementării planului strategic care sunt descrise în raport. Evaluarea performanțelor și a impactului imediat al implementării Planului Strategic al CEC (pentru perioada 2012-2013) a întâmpinat unele dificultăți din motivul că planul strategic și planurile de acțiuni ale CEC nu prevăd indicatori cantitativi și calitativi de performanță.

Evaluarea impactului necesită timp mai îndelungat, de aceea evaluatorul a reflectat efectele imediate ale implementării activităților CEC, iar acestea sunt: cunoștințele noi acumulate și capacitățile dezvoltate ale echipei CEC în diverse domenii: analize în domeniul electoral, aspecte gender, elaborare proiecte de legi, efectuarea diferitor studii, consolidarea anumitor sisteme de gestiune legate de diverse aspecte și sporirea calității/îmbunătățirea anumitor produse: SIAS ”Alegeri”, listele electorale, Managementului informației și sporirea calității și securității informației CEC datorită implementării standardelor ISO, aplicațiile on-line, eficientizarea structurii CEC, crearea Centrului de Instruire Continuă în domeniul Electoral (CICDE) ca entitate juridică separată¹ și sporirea vizibilității CEC.

Deși este prematur de a concluziona pe marginea durabilității rezultatelor, este cert faptul că unele efecte descrise în raport conțin indici de sustenabilitate, de ex: structura CEC, sistemele de gestionare a informației ISO, aplicațiile on-line, gender focal point, etc, în mod normal, ar trebui să funcționeze o perioadă mai consistentă, ceea ce sporește durabilitatea acestora. Alte produse obținute în cadrul implementării PS ar putea fi valabile o perioadă mai scurtă de timp și ar necesita o actualizare mai frecventă,

¹ Care însă se află în proces de dezvoltare a serviciilor sale și efectele intervențiilor vor putea fi identificate mai târziu

de ex. strategia de comunicare, listele electorale, proiectele de legi, cunoștințele obținute etc.

Angajamentul UNDP de a extinde proiectul UNDP de suport electoral pentru Moldova, reprezintă o oportunitate pentru CEC care ar trebui valorificată de către instituție și un factor important în implementarea PS, iar toți constituenții consultați și-au exprimat disponibilitatea de a continua colaborarea cu CEC.

Recomandările evaluării vizează CEC, CICCDE și Coaliția pentru Alegeri Libere și Corecte. Pentru CEC recomandările sunt: 1) Revizuirea structurii și conținutului planului strategic și sincronizarea planificării strategice/operationale cu bugetarea resurselor financiare; 2) Conlucrarea mai activă a CEC cu constituenții; 3) Sporirea nivelului de transparență a CEC; 4) Monitorizarea produselor menite să sporească comunicare externă și vizibilitatea; 5) Consolidarea continuă a capacităților CEC și aplicarea principiilor managementului axat pe rezultate și 6) Ajustarea standardelor de remunerare a funcționarilor CEC.

Recomandările pentru CICCDE sunt: 1) Dezvoltarea organizațională și consolidarea capacităților CICCDE și 2) Implicarea organizațiilor neguvernamentale în implementarea inițiativelor de educație civică/electorală.

Recomandările pentru Coaliția pentru Alegeri Libere și Corecte sunt: 1) Lobarea și desfășurarea activităților de advocacy pentru adoptarea legii cu privire la finanțarea partidelor politice și 2) implicarea mai activă în evenimentele publice /inițiatiile lansate de CEC.

PARTEA I: BACKGROUND & INTRODUCERE

1.1 Background

În scopul eficientizării gestionării activității instituției, prin dispoziția președintelui CEC din 11 august 2011 s-a constituit un grup de lucru² pentru elaborarea Planului Strategic pentru perioada 2012-2015. Grupul de planificare strategică s-a întrunit în mai multe ședințe, în cadrul cărora au fost analizate: situația curentă din instituție, structura organizatorică, impactul factorilor interni și externi asupra performanței instituționale ale CEC etc. Planul a fost elaborat în cadrul atelierului de lucru desfășurat la 8-9 septembrie 2011 la care au participat Grupul de lucru și reprezentanții IFES și PNUD.

Ulterior, CEC a supus dezbaterii publice Planul Strategic elaborat printr-un comunicat de presă, pentru ca la 9 decembrie 2011 să fie aprobat prin Hotărârea nr. 1028.

1.2 Introducere

Evaluarea intermediară a implementării Planului Strategic al CEC (2012-2013) a avut loc la solicitarea Coaliției Civice pentru Alegeri Libere și Corecte în conformitate cu termenii de referință. Evaluatorul a asigurat autenticitatea tuturor datelor colectate, analizate și prezentate, inclusiv a concluziilor și recomandărilor pentru a fi utile activității ulterioare a CEC, atât din perspectiva echipei de implementare, cât și a tuturor constituenților interni și externi ai CEC. Evaluatorul s-a ghidat de principiile unei evaluări imparțiale și

² Grupul a fost constituit din membri și funcționari ai aparatului CEC, 2 reprezentanți ai partenerilor de dezvoltare – IFES și PNUD (proiectul „Suport electoral pentru Moldova”).

independente, oferind credibilitate prin expertiză, flexibilitate, dinamică și cunoașterea procesului de planificare strategică. Din punct de vedere metodologic, evaluatorul a utilizat o abordare mixtă, folosind diferite metode (studierea documentelor și interviuri) pentru a colecta sau verifica datele - triangulare, înlăturând astfel contradicțiile și asigurând încredere în validitatea metodologiei utilizate.

Planul Strategic al CEC a fost elaborat pentru optimizarea structurii CEC, îmbunătățirea practicilor și comunicării interne, strategiilor de management și interacțiunii cu alți actori electorali, perfecționarea modalităților de instruire a funcționarilor electorali și informare a alegătorilor și sporirea participării cetățenilor la procesul electoral. Planul Strategic al CEC pentru perioada 2012-2015 reprezintă un document complex care conține 4 direcții strategice³ încadrate în 10 obiective⁴, însoțit de planuri operaționale pentru fiecare an de activitate cuprins în perioada de planificare.

PARTEA II: METODOLOGIA EVALUĂRII

1. Conceptul evaluării

1.1 Scopul evaluării și sarcini specifice

Scopul evaluării este de a aprecia modul în care Comisia Electorală Centrală a implementat în perioada 2012-2013 activitățile planificate în conformitate cu Planul Strategic al instituției. Evaluarea va prezenta, pe lângă realizările Comisiei Electorale Centrale și o serie de factori care au facilitat / împiedicat realizarea în perioada 2012-2013 a activităților planificate precum și va propune modalități de eficientizare a activității CEC în vederea atingerii în termenii stabiliți a tuturor obiectivelor incluse în Planul Strategic al instituției. Suplimentar, deși aceasta nu a reprezentat obiectul evaluării, evaluatorul a oferit feedback la conținutul Planului Strategic al CEC.

1.3 Variabilele evaluării

Procesul de evaluare al implementării Planului Strategic al CEC (2012-2015) a fost structurat conform setului de variabile elaborat de către evaluator în conformitate cu conținutul TOR:

- *Relevanța*
- *Eficiența*
- *Eficacitatea*
- *Impactul*

³ 1) Un proces electoral modern, eficient și accesibil. 2) Rezultate credibile ale alegerilor. 3) Alegători conștienți și informați și 4) Capacități instituționale consolidate

⁴ Obiectiv 1. Consolidarea capacităților instituționale ale CEC și ale organelor electorale inferioare.

Obiectiv 2. Implementarea și utilizarea deplină a SIAS „Alegeri” către anul 2015, cu excepția e-voting.

Obiectiv 3. Creșterea accesibilității la procesul electoral și perfecționarea procedurilor de înregistrare a alegătorilor.

Obiectiv 4. Perfecționarea continuă a cadrului legal electoral și al celui conex.

Obiectiv 5. Îmbunătățirea transparenței finanțării campaniei electorale.

Obiectiv 6. Obținerea independenței financiare și logistice a CEC.

Obiectiv 7. Îmbunătățirea imaginii CEC și sporirea transparenței în activitatea organelor electorale.

Obiectiv 8. Colaborarea proactivă cu subiecții implicați în procesul electoral.

Obiectiv 9. Elaborarea, implementarea și/sau îmbunătățirea instrumentelor de comunicare dintre organele electorale și cetățeni.

Obiectiv 10. Mărirea fluxului de informații privind sistemul și procedurile electorale.

Întrebările concrete analitice și de constatare au fost definitive după analiza documentelor corespunzătoare și reflectate în chestionarele de evaluare, care au fost aprobate de către Coaliție, anterior procesului de intervievare.

2. Metode și instrumente

Evaluatorul a utilizat 2 metode de colectare a informației: analiza documentelor și interviurile semi-standardizate individuale și un focus-grup.

2.1 *Analiza documentelor și rapoartelor* va fi folosită pentru a colecta informațiile prevăzute în documentele corespunzătoare. Acestea vor fi puse la dispoziție de Secretarul Coaliției și vor cuprinde:

- Proiectul Coaliției
- Pagina web a CEC www.cec.md
- Planul strategic al CEC
- Planurile operaționale pentru perioada 2012-2013 ale CEC
- Rapoartele CEC și ale altor actori în domeniul electoral
- Alte documente relevante

Lista documentelor a fost convenită de comun acord cu Secretarului Coaliției și CEC.

2.2 *Interviurile semi-standardizate și focus-grupul* au fost realizate cu:

- membrii/reprezentanții CEC;
- colaboratorii CICDE;
- partenerii CEC și alte părți interesate (instituții relevante, partide politice, donatori, autorități publice, ONG)

Lista constituienților care vor fi intervievați a fost stabilită după consultarea Secretarului Coaliției și CEC.

PARTEA III: CONSTATĂRI & CONCLUZII

3.1 Participare și relevanță⁵

Evaluarea intermediară a implementării Planului Strategic al CEC (2012-2013) a constatat că prioritățile CEC reflectate în planul strategic au fost identificate și analizate în cadrul mai multor sesiuni de consiliere ale grupului de lucru constituit, inclusiv în cadrul atelierului de planificare strategică desfășurat pe data de 8-9 septembrie 2011, la care au participat reprezentanții CEC, PNUD și IFES.

Ulterior, după elaborarea planului strategic, CEC a lansat un comunicat de presă⁶ pentru organizațiile și persoanele interesate cu invitația de a participa la dezbateri publice (16 noiembrie 2011) pe marginea proiectului Planului Strategic pentru perioada 2012-2015.

Întâlnirile cu constituienții au stabilit că partidele politice parlamentare și extra-parlamentare nu sunt familiarizate cu prevederile Planului Strategic al CEC, planurile de acțiune sau cu rapoartele narative, iar la întrebarea: "Ați participat la dezbaterile

⁵ **Relevanța** reprezintă gradul de corespundere a priorităților, obiectivelor și a activităților stabilite în Planul Strategic al CEC cu legislația electorală, situația și tendințele din domeniu.

⁶ Vezi: <http://www.cec.md/index.php?pag=news&opa=view&id=536&tip=comunicat&start=&|=>

publice pe marginea PS al CEC?” - aceștea au răspuns: ”NU, deoarece nu am știut/n-am fost invitați direct etc”. Reprezentanții Coaliției consultați au afirmat același lucru.

Majoritatea constituenților consultați au afirmat că Grupul de lucru pentru elaborarea planului strategic al CEC trebuia să fie mai reprezentativ, cu participarea reprezentanților Coaliției Civice și partidelor politice, în același timp decizia de a organiza dezbaterile publice pe marginea PS al CEC a fost una salutăată de către aceștea, deși majoritatea din ei au afirmat că nu au luat parte din motivele menționate mai sus. Este remarcabil faptul că CEC a prezentat registrul cu organizațiile cărora le-a fost expediat PS pentru feedback, însă nu a putut prezenta feedback-ul acestora, la rândul lor nici organizațiile corespunzătoare nu au confirmat că au oferit un feedback la planul strategic publicat de CEC. Acest exemplu ilustrează un caz de scurt circuit în comunicarea externă dintre CEC și actori.

În viziunea majorității constituenților direcțiile strategice, obiectivele și activitățile incluse în planul strategic al CEC corespund problemelor, provocărilor și necesităților din domeniul electoral, însă sunt puse sub semnul întrebării capacitățile CEC de a implementa obiectivele asumate, acestea fiind catalogate de unii constituenți ca fiind ambițioase, deși necesare. Implementarea PS în primii doi ani (2012-2013) a evidențiat faptul că suplimentar subiectelor planificate sunt necesare aspectele ce țin de: implementarea standardelor ISO în materie de calitate și securitate a informației; gender audit și studiile relevante. Acestea au fost incluse în planurile anuale ale CEC, deși nu erau inițial prevăzute în PS și reprezintă o dovadă a flexibilității instituției.

Planurile de acțiuni (2012-2013) elaborate de CEC, per ansamblu, au fost relevante Planului Strategic al CEC în termeni de realizare și coerența obiectivelor și activităților, însă structura documentelor și consecutivitatea obiectivelor din planurile de acțiuni și PS sunt diferite, ceea ce crează dificultăți în accesibilitatea acestora și analiza comparativă⁷. Cât privește relevanța, metodele utilizate de către CEC pentru implementarea activităților în perioada 2012-2013, acestea sunt definite ca fiind corespunzătoare, deoarece în marea majoritate au fost participative cu implicarea diferitor constituenți în cadrul seminarelor, meselor rotunde, dezbaterilor publice, acordurilor semnate etc.

În proporție de circa 85% activitățile reale (realizate) au coincis cu cele planificate pentru perioada 2012-2013. Au fost realizate activități suplimentare care nu au fost prevăzute în planul strategic și/sau planurile operaționale, cum ar fi standardele de calitate și securitate ISO, studiile și auditul gender. Unele activități planificate inițial într-un format (cluburile de dezbateri cu 3 constituenți diferiți: mass media, ONG-uri și partide politice) s-au desfășurat în alt format, fiind comasate în unul singur. Mai amănunțit despre realizarea obiectivelor și a activităților vezi compartimentul *Eficacitate*.

Evaluarea a confirmat faptul că CEC, în mare parte, este receptivă la solicitările actorilor electorali și comunică prompt în acest sens. Doar un singur reprezentant al unui partid a afirmat că CEC nu a reacționat la mesajele/scrisorile oficiale ale partidului referitor la posibilitatea desfășurării unui referendum, prezentând și dovezile scrise ale acestor afirmații.

⁷ Conform Hotărâririi al Guvernului RM instituțiile publice urmează să elaboreze planurile de acțiuni anuale conform anumitei structuri, care nu se pliază totalmente cu logica expunerii în PS.

3.2 Eficacitate⁸

La întrebarea: "Care este progresul atins de CEC în implementarea activităților și valorificarea rezultatelor acestora conform celor 10 obiective ale Planului Strategic?", majoritatea constituenților au afirmat că testul real pentru CEC îl va reprezenta scrutinul electoral din 2014.

Totuși, în percepția constituenților realizările majore ale CEC sunt:

- Monitorizarea adecvată a alegerilor
- Instruirea personalului secțiilor și circumscripțiilor de votare
- Transparentizarea dezbaterilor în CEC
- Companiile de informare și sensibilizare ale alegătorilor
- Ajustarea listelor electorale
- Crearea Centrului de Instruire Continuă în Domeniul Electoral
- Proiectul legii cu privire la finanțarea partidelor politice

Evaluarea a constatat că în perioada 2012-2013 CEC a realizat un progres semnificativ în implementarea obiectivelor strategice reflectate în PS. Mai jos sunt reflectate și analizate performanțele principale realizate de CEC în perioada supusă evaluării.

Obiectivul 1: Consolidarea capacităților instituționale ale CEC și ale organelor electorale inferioare.

CEC a punctat bine în realizarea acestui obiectiv, reușind să implementeze majoritatea acțiunilor planificate, de ex.:

- A implementat o nouă structură a aparatului CEC constituită din 9 subdiviziuni (6 direcții și 3 servicii) cu un efectiv-limită de 37 unități;
- A creat Centrul de Instruire Continuă în Domeniul Electoral (CICDE);
- A consolidat procesul de administrare a organelor electorale teritoriale
- A întreprins inițiative pentru ajustarea sistemului de remunerare a funcționarilor CEC la cel al funcționarilor publici din alte autorități ale administrației publice centrale (deși rezultatele acestei inițiative încă nu sunt, deoarece încă nu au fost aprobate de Parlament)
- A aprofundat cunoștințelor membrilor CEC și funcționarilor aparatului în diverse domenii ce țin de drepturile omului și egalității de gen prin intermediul diverselor seminarii naționale și internaționale, mese rotunde, conferințe; vizite de studiu susținute de organizații și proiecte internaționale (NDI, PNUD, Fundația Est Europeană, SIDA etc)
- Au efectuat în premieră un studiu în vederea identificării unui mecanism de constituire a organelor electorale teritoriale permanente, care a constatat necesitățile și avantajele corespunzătoare, urmând a fi luată o decizie finală în acest sens;
- A elaborat și aprobat un plan de dezvoltare instituțională (PDI) care va fi implementat în anii 2014-2015 și care conține 5 aspecte ale dezvoltării organizaționale (structura organizațională și funcțională; managementul organizațional: planificarea operațională, organizarea și coordonarea muncii, controlul; managementul resurselor umane; managementul financiar și comunicarea externă)

⁸ **Eficacitatea** reprezintă măsura în care CEC și-a atins obiectivele stabilite în planul strategic în perioada 2012-2013

- Este în proces de îmbunătățire a procesului de monitorizare sistematică a organelor electorale teritoriale (prin intermediul mediatizării alegerilor, plasării hotărârilor consiliilor electorale de circumscripție, scanarea și publicarea proceselor-verbale etc)
- Perfecționează comunicarea internă în cadrul CEC prin intermediul cursurilor de dezvoltare a abilităților de comunicare și raportare, a fost creată aplicația de uz intern „Anticamera on-line” pentru eficientizarea managementului informației și a documentelor .

Obiectivul 2: Implementarea și utilizarea deplină a SIAS „Alegeri” către anul 2015, cu excepția e-voting.

Evaluarea a stabilit că acest obiectiv este, preponderent, în proces de realizare, dat fiind faptul că majoritatea acțiunilor sunt în proces de implementare și doar o inițiativă a fost realizată în totalitate care ține de ajustarea și definitivarea proiectării tehnice a sistemului informațional și definirea mijloacelor tehnice (SIAS „Alegeri”) și modificarea procesului intern de dezvoltare software.

Alte activități cum ar fi: Documentarea cerințelor de sistem și elaborarea caietului de sarcini pentru SOFTWARE (SIAS „Alegeri”) necesare pentru alegerile parlamentare și locale și studierea continuă a posibilităților de creare a sistemului de votare electronică se regăsesc în lista realizărilor CEC, însă nu sunt finalizate și urmează a fi implementate în continuare, însă CEC este în grafic cu realizarea acestor obiective.

Obiectivul 3: Creșterea accesibilității la procesul electoral și perfecționarea procedurilor de înregistrare a alegătorilor

În opinia evaluatorului, realizările acestui obiectiv sunt controversate. Pe de o parte, CEC a înregistrat succese bune în ajustarea planului de activități privind implementarea registrului de stat al alegătorilor; crearea unei echipe responsabile de implementarea planului de activități; elaborarea unor instrumente de îmbunătățire a procesului de înregistrare a alegătorilor⁹ și consolidarea relațiilor cu instituțiile de stat care au atribuții și competențe în implementarea registrului de stat al alegătorilor (Î.S. „Cadastru” și Î.S. „CRIS „Registru”).

În același timp, chiar dacă CEC a întreprins unele inițiative în acest sens¹⁰, are încă carențe la capitolul *”Elaborarea și testarea diverselor forme de votare accesibile pentru toate categoriile speciale de alegători”* în special la persoanele cu dizabilități (locomotorii și de vedere) și cetățeni ai Republicii Moldova aflați în străinătate. Aceste aspecte au fost menționate și de către mai mulți constituenți consultați în procesul de evaluare, care au admis că CEC nu are resursele necesare și, uneori nici competența/atribuțiile legale să le soluționeze în totalitate.

Obiectivul 4: Perfecționarea continuă a cadrului legal electoral și al celui conex

Acest obiectiv este realizat cu succes de către CEC și reprezintă una din realizările remarcate de către mai mulți constituenți, deoarece CEC a reușit să efectueze o analiză

⁹ De ex: Evaluarea programelor de hard și soft la nivel APL; evaluarea capacităților umane și consolidarea acestora

¹⁰ A fost realizat un studiu asupra situației existente privind procesul de votare a persoanelor cu dizabilități și incluziunii acestora în procesul electoral, inclusiv accesul lor la votare.

A fost elaborată o analiză a cadrului de reglementare a procedurilor electorale sub aspectul asigurării exercitării dreptului de vot pentru cetățenii RM domiciliați în localitățile din stânga Nistrului și s-au formulat propuneri de modificare sau ajustare a acestuia.

amplă a prevederilor legislației electorale în domeniile cheie, pentru identificarea deficiențelor existente, inclusiv prin atragerea experților în domeniu și reprezentanților unor autorități relevante. CEC a creat un grup de lucru responsabil de elaborarea propunerilor de modificare a legislației în domeniul electoral și a implicat diverse instituții publice și actori electorali pentru elaborarea proiectului de lege privind modificarea și completarea cadrului legal cu privire la *”Transparența în finanțarea partidelor politice”*. În acest sens a fost elaborat proiectul de lege corespunzător care a fost înaintat în Guvern, iar ulterior în Parlamentul RM, unde se află de circa un an, fără a fi supus dezbaterilor.

De asemenea au fost analizate prevederile legislației electorale în domeniul reflectării de către mass-media a procesului electoral în perioada electorală, reieșind din rezultatele analizei post-electorale și recomandărilor observatorilor.

Un domeniu distinct care a fost analizat de către CEC cu suportul PNUD a fost cadrul legal privind protecția datelor cu caracter personal. Astfel, au fost identificate deficiențe și neconcordanțe ale legislației electorale cu cele privind protecția datelor cu caracter personal.

În perioada 2012-2013 CEC a elaborat mai multe propuneri de modificare a legislației electorale în baza analizei efectuate, de comun acord cu instituțiile de resort precum și a diferitor acte normative: Codul electoral, Legea privind partidele politice, Codul contravențional, Codul penal, Codul de procedură penală, Codul fiscal și Legea Curții de Conturi.

În aceeași perioadă CEC a întreprins unele măsuri pentru promovarea proiectelor de lege și aducerea la cunoștință publică în scopul prezentării Parlamentului spre aprobare. Proiectele de lege au fost plasate pe site-ul oficial al CEC și tipărite.

În cadrul evaluării intermediare a devenit controversat subiectul dacă CEC ar trebui să promoveze mai intens, eventual să facă lobby ca Parlamentul RM să examineze proiectul de lege privind finanțarea partidelor politice înaintat sau nu, o parte din constituenți au afirmat că CEC ar trebui să utilizeze toate pârghiile legale pentru ca proiectul de lege să fie supus examinării de către Parlament, deoarece aceasta este una din obiectivele strategice ale CEC, iar alții au menționat că CEC nu are pârghii de influență și nu ar trebui să se implice în aceste aspecte, din riscul de a nu fi atras în aspectele politice promovate de unele sau altele partide politice, iar CEC a făcut maximum cât se putea.

În opinia evaluatorului, aceasta este o situație elocventă când societatea civilă ar trebui să manifeste o poziție civică și să influențeze (prin diverse inițiative, companii și evenimente publice) aleșii poporului ca aceștea să ia în dezbateră și implicit să adopte această lege importantă atât pentru cadrul și actorii electoral/i cât și pentru societate per ansamblu. Mai detaliat vezi capitolul - *Recomandări*.

Obiectivul 5: Îmbunătățirea transparenței finanțării campaniei electorale

În cadrul acestui obiectiv CEC a reușit să creeze o unitate de audit intern¹¹ pentru a exercita controlul asupra modului de finanțare a partidelor politice inclusiv în afara campaniei electorale, auditare a rapoartelor financiare a concurenților electorali.

O altă realizare o reprezintă elaborarea unui sistem de instruire continuă pentru partidele politice și alte organizații interesate în domeniul finanțării campaniilor electorale a partidelor politice, iar seminariile BRIDGE desfășurate reprezintă exemple care se încadrează în acest sistem.

¹¹ Serviciul metodologic și rapoarte financiare a fost create în cadrul Direcției financiar-economice

Cursurile de instruire privind finanțarea campaniei electorale și elaborarea sistemului de analiză și raportare a informațiilor financiare ale partidelor politice (modificare a regulamentului cu privire la finanțarea campaniilor electorale și partidelor politice) reprezintă alte exemple de realizări în cadrul acestui obiectiv.

CEC este în întârziere și nu a reușit în perioada planificată (2013) să elaboreze un program de educație civică în domeniul finanțării campaniilor electorale a partidelor politice. Cauzele principale în acest sens fiind apariția multor inițiative neplanificate (de ex. standardele ISO) și fluctuațiile de personal din cadrul CICCDE, ceea ce a determinat transferarea acestui component pentru anul 2014.

Obiectivul 6: Obținerea independenței financiare și logistice a CEC

Iarși, CEC a punctat destul de bine la acest obiectiv și "este în grafic" reușind să planifice și să promoveze procesul de consolidare a autonomiei financiare și logistice a instituției. CEC a obținut după mai multe eforturi anterioare imobilul necesar activității sale, iar Parlamentul RM a aprobat bugetele CEC pentru anii 2013 și 2014.

Totuși, implementarea autonomiei financiare și logistice reprezintă un proces, nu - un act, de aceea necesită timp pentru realizarea deplină deși Comisia Electorală Centrală a întreprins unele măsuri în acest sens, de ex. a prezentat Parlamentului (care a acceptat în unanimitate) propunerile privind includerea în bugetul de stat a cheltuielilor legate de funcționarea CEC la alegerile parlamentare planificate pentru anul 2014. Inițiativa CEC a fost în prealabil avizată pozitiv de către Ministerul Finanțelor.

Obiectivul 7: Îmbunătățirea imaginii CEC și sporirea transparenței în activitatea organelor electorale

Realizarea acestui obiectiv strategic complex reprezintă o temei de încercare pentru CEC, deoarece este direct legat de credibilitatea instituției și a organelor electorale.

În acest context, CEC a conlucrat productiv cu mass media fiind mediatizată atât activitatea CEC cât și realizările acesteia. Astfel, ședințele CEC au fost transmise online de către www.privesc.eu ceea ce a fost remarcat ca un aspect pozitiv de către mai mulți constituenți consultați în procesul de evaluare, în plus au fost apariții frecvente în presa scrisă și audio-vizuală (reviste ale presei, mape lunare ect). În aceeași perioadă CEC a început să implementeze un sistem de stagiu de practică în baza anumitor acorduri între CEC și persoanele corespunzătoare, iar pe parcursul anilor 2012-2013, în cadrul CEC 8 persoane au beneficiat de acest serviciu, în cadrul cărui au fost familiarizați cu activitatea CEC.

Organizarea cluburilor de discuții exclusiv cu presa, inițial planificată, a fost comasată cu cluburile similare cu ONG-le și partidele politice din motive de interes comun ale celor 3 grupuri de constituenți, această idee este susținută de către evaluator deoarece stimulează dialogul nu doar între un anumit grup de constituenți și CEC. Dar și între grupurile corespunzătoare, iar aceasta reprezintă o valoare adăugată a noului format al cluburilor de discuții. Pentru perioada evaluării CEC a reușit să organizeze 3 ședințe de acest gen, ceea ce este plauzibil, dar mai puțin decât se planificase inițial (trimestrial). Un capitol la care s-a progresat a fost colaborarea CEC cu instituțiile publice pentru sporirea vizibilității organizației prin plasarea bannerelor CEC pe paginile instituțiilor.

Cât privește înregistrarea Buletinului informativ al CEC și lărgirea spectrului de distribuire această sarcină nu a fost realizată din cauza impedimentelor legale care au fost depistate la etapa de inițiere a acestei activități.

În schimb CEC a desfășurat și a participat la multiple conferințe (științifice, jubiliare etc.) naționale și internaționale susținute de diverse organizații naționale și internaționale, cum ar fi OSCE, IDEA, etc)

Efectuarea unei analize privind identificarea problemelor de transparență în activitatea organelor electorale și a soluțiilor potrivite a reprezentat deasemenea o prioritate pentru CEC, care a stabilit că accesul la deciziile organelor electorale teritoriale reprezintă o problemă, în acest context decizia de a crea un portal special în acest sens pare a fi una plauzibilă, totuși întrebarea legată de cine va administra portalul respectiv - rămâne una deschisă.

Elaborarea de către CEC a Codului de conduită al funcționarilor electorali reprezintă doar un prim pas în crearea identității instituționale a funcționarilor electorali, care trebuie să fie urmată (așa cum prevede planul strategic) de mai multe seminarii și mese rotunde cu participarea funcționarilor vizați.

Cât privește organizarea și desfășurarea activităților de instruire la subiectul „Transparența în activitatea organelor electorale”, acesta nu a fost realizat din aceleași motive ca și activitățile de educație civică la capitolul finanțarea partidelor politice, însă termenele de realizare planificate inițial nu au fost depășite, deoarece perioada de implementare este 2013-2015.

Obiectivul 8: Colaborarea proactivă cu subiecții implicați în procesul electoral

În viziunea evaluatorului acesta ar trebui să fie un principiu în activitatea CEC, nu un obiectiv, deoarece este valabil permanent. Realizările acestui obiectiv sunt mai modeste în comparație cu celelalte obiective, unele sunt cu întârzieri de la graficul inițial, iar celelalte au suferit modificări vizavi de planurile de acțiuni.

Acest obiectiv inițial formulat în planul strategic cuprindea: 1) stabilirea interacțiunii cu Institutul Național al Justiției (INJ) și Consiliul Superior al Magistraturii (CSM); 2) constituirea unui club de discuții cu reprezentanții partidelor politice și altor organizații social-politice; 3) elaborarea cartei de colaborare/interacțiune cu autoritățile locale și centrale și 4) constituirea unui club de discuții cu reprezentanții ONG-urilor.

Modificările sunt legate de activitățile 2 și 4 - cluburile de discuții cu reprezentanții partidelor politice și ONG care (așa cum a fost menționat deja) au fost comasate cu activitatea similară (cluburile de discuții cu presa) din obiectivul N7. Întârzierile sunt legate de realizarea activității 1 care era planificată pentru 2012, dar Acordul de Colaborare cu INJ, a fost semnat în iunie 2013, deși activități ulterioare nu au fost întreprinse, iar cu CSM nu există un astfel de acord. Astfel, la acest capitol nu s-a valorificat întreg potențialul, chiar însăși acțiunea necesită reformulată, deoarece nu este suficient să fie stabilită interacțiunea cu INJ, deoarece aceasta se poate face relativ fără mari eforturi și resurse, este mult mai importantă conlucrarea dintre aceste instituții, iar aceasta nu se face doar prin semnarea unui Acord, ci necesită acțiuni comune concrete. Este remarcabil faptul că CEC, totuși a semnat un număr important de acorduri bilaterale în perioada 2012-2013 (circa 13) cu diverse autorități centrale și locale, ceea ce reprezintă voința de colaborare și abordarea proactivă susținută de CEC.

Obiectivul 9: Elaborarea, implementarea și/sau îmbunătățirea instrumentelor de comunicare dintre organele electorale și cetățeni

Acest obiectiv reprezintă unul din aspectele forte ale realizărilor CEC, deoarece CEC cu suportul partenerilor de dezvoltare a reușit să elaboreze o strategie de comunicare, să intensifice comunicarea cu publicul prin crearea unei rubrici speciale pe pagina web a instituției (întrebări frecvente consacrate procesului electoral), să promoveze activitatea

Biroului de informare și documentare prin intermediul unei aplicații specializate "Biblioteca electronică", să dezvolte canale moderne de comunicare cu alegătorii (rețele de socializare Facebook, pagina oficială a CEC, transmisiuni live, organizarea ușilor deschise etc.

Un aspect important în realizarea acestui obiectiv îl reprezintă colaborarea CEC cu instituțiile sociologice în cadrul diferitor sondaje de opinie publică realizate cu concursul diferitor actori: Portalul UNIMEDIA, Barometrul de Opinie Publică și DCRPMM.

În același context este important schimbul de experiență internațională în vederea îmbunătățirii instrumentelor de comunicare dintre organele electorale și cetățeni, a reprezentat un instrument eficient în impulsivizarea sporirii vizibilității activității CEC, consolidării relațiilor cu publicul și eficientizării activității per ansamblu.

Vizitele de studiu în Georgia, Polonia, Olanda precum și participările la diverse misiuni internaționale de monitorizare a alegerilor au contribuit la cunoașterea experienței similare în diverse domenii legate de alegeri: educația electorală pentru tineri, practici internaționale în organizarea și desfășurarea alegerilor și preluarea bunelor practici în domeniul comunicării și informării în procesul electoral.

Obiectivul 10: Mărirea fluxului de informații privind sistemul și procedurile electorale

Acest obiectiv presupunea: 1) colaborarea permanentă cu autoritățile publice pentru organizarea și desfășurarea activităților de educație civică și informare a cetățenilor; 2) elaborarea, în cadrul CICDE, a unui curs de instruire în domeniul dreptului electoral pentru facultățile relevante ale instituțiilor de învățământ superior; 3) organizarea trimestrială a activităților de educație civică și informare a cetățenilor și 4) colaborarea cu instituțiile mass-media privind introducerea în grilele de emisie a unor emisiuni dedicate procesului electoral.

În anii 2012-13 CEC a elaborat diferite materiale informaționale și a desfășurat numeroase seminarii de instruire pentru reprezentanții APL și funcționari electorali pe diverse subiecte legate de alegeri și activități de informare și educație civică¹² pentru tinerii alegători conlucrând activ cu instituțiile universitare și Consiliul Național al Organizațiilor Studentești.

CEC de asemenea a organizat diverse manifestări publice¹³ cu ocazia Zilei internaționale a alegerilor, Ziua Tânărului Alegător, a editat o broșură specială și a difuzat un spot video de educație civică și electorală la mai multe posturi de televiziune. Conlucrarea cu mass media audio-vizuală reprezintă deasemenea unul din punctele forte ale activității CEC în perioada evaluată. Astfel CEC a conlucrat activ cu diverse instituții media naționale cum ar fi: Tele-Radio Moldova, Prime, Publika TV, Aici TV participând și organizând diverse emisiuni TV și radiofonice dedicate diferitor aspecte electorale: Zilei internaționale a alegerilor, finanțarea partidelor politice, activism civic și participare la alegeri, etc.

Însă nu s-a reușit elaborarea unui curs de instruire în domeniul dreptului electoral pentru facultățile relevante ale instituțiilor de învățământ superior și de educație civică pentru instituțiile școlare, iar motivele principale au fost legate de procesele interne din cadrul CICDE (crearea CICDE, recrutarea și fluctuația personalului și începutul anevoios al activității CICDE). La momentul evaluării CICDE avea un acord verbal cu rectorii instituțiilor superioare de învățământ referitor la testarea cursului de educație civică și

¹² Ziua ușilor deschise; lecții publice în universități; concurs umoristic „TVC”.

¹³ Briefing/conferință de presă, mese rotunde, ziua ușilor deschise, lecții publice, simulări de alegeri, expoziții și concursuri de desene cu tematică electorală etc

electorală, fără un plan de acțiuni de implementare a cursului în instituțiile școlare și universitare de învățământ sau fără a fi indentificate organizațiile societății civile care ar putea acorda suport în elaborarea și implementarea cursului corespunzător.

Probleme, riscuri și deficiențe în implementarea planului strategic al CEC

Concluzionând asupra eficacității implementării PS al CEC în perioada 2012-2013 se poate afirma că CEC este în grafic cu implementarea majorității obiectivelor strategice stipulate în plan, cu anumite întârzieri la unele din ele¹⁴, cauzate în special de insuficiența mijloacelor financiare. De asemenea există anumite nesincronizări cu unele instituții publice de stat în procesul de revizuire și ajustare a legislației electorale.

O altă deficiență care afectează procesul de comunicare a CEC cu unele APL este faptul că există administrații locale ce nu dispun de rețea, de adresă electronică pe domeniul MD și care întâmpină dificultăți în procesul de verificare și, eventual, actualizare a listelor electorale.

Au existat probleme în obținerea dreptului de gestiune asupra imobilului CEC, însă după mai multe eforturi consolidate această problemă a fost soluționată.

Însă, pe bună dreptate, așa cum este menționat în mai multe documete ale CEC¹⁵, *”până în prezent rămîne nesoluționată problema privind alinierea și echivalarea sistemului de salarizare a funcționarilor Aparatului CEC la cel al funcționarilor publici ai altor autorități centrale”*. Aceasta în viziunea evaluatorului reprezintă o inechitabilitate, un factor demotivant care poate determina fluctuația de cadre în CEC și rămâne în continuare o problemă nesoluționată, deși CEC a solicitat instituțiilor de resort elaborarea unui proiect de lege în vederea creării unui sistem de salarizare echitabil.

Un alt aspect ce îngreunează realizarea activităților planificate în planurile de acțiuni este faptul că pe parcursul activității adesea sunt solicitate de la CEC avize la diverse proiecte de legi, ceea ce reprezintă un efort consistent suplimentar care consumă timp considerabil și pereclitează celelalte activități planificate.

Totuși, ținând cont de performanțele considerabile realizate de CEC în perioada supusă evaluării, se poate concluziona că CEC a gestionat suficient de bine riscurile și dificultățile care au apărut în perioada de implementare a planului strategic.

Realizări neplanificate în PS

În perioada supusă evaluării CEC a realizat mai multe activități care nu au fost inițial incluse în planul strategic, dar au ”apărut” pe parcursul implementării acestuia și, preponderent din rațiuni manageriale, s-a decis realizarea acestora.

Astfel, CEC a organizat și desfășurat Ediția a 10 a Conferinței europene a autorităților electorale cu genericul „Codul bunelor practici în materie electorală: puncte forte și evoluții posibile”; a organizat mai multe deplasări care au apărut pe parcursul anilor 2012-2013, iar cea mai mare realizare necuprinsă de PS este procesul de implementare a Sistemului de Management al Calității și Securității Informației bazat pe standardele internaționale ISO/IEC 27001:2005 și ISO 9001:2008. Realizarea acestei sarcini va îmbunătăți calitatea și securitatea informației din cadrul CEC, va eficientiza procesul electoral și activitatea CEC și, în cele din urmă, va spori credibilitatea instituției.

¹⁴ De exemplu, implementarea Sistemului Informațional Automatizat de Stat „Alegeri”

¹⁵ Rapoarte narrative anuale ale CEC

Ce a funcționat bine în perioada implementării PS (2012-2013)

Evaluarea intermediară a stabilit că **factorii principali de succes** care au contribuit la faptul că circa 70%¹⁶ din activitățile celor 10 obiective strategice planificate pentru perioada 2012-2013 din cadrul planului strategic au fost realizate sunt: 1) abordarea proactivă/flexibilitatea, efortul, responsabilitatea și dedicația echipei CEC, în special al Aparatului CEC, 2) schimbul de experiență și parteneriatele cu diferite organizații și instituții naționale și internaționale aferente domeniului electoral și 3) suportul consistent al partenerilor internaționali de dezvoltare (UNDP, IFES, etc) și al autorităților publice de stat. Anume acești trei factori, în viziunea evaluatorului au fost și sunt în continuare decisivi pentru implementarea planului strategic al CEC.

Un alt aspect care a funcționat la parametri apreciabili a fost vizibilitatea și relațiile cu publicul, adică conlucrarea cu mass media și transparentizarea sedințelor CEC, acest aspect a fost menționat de mulți constituenți care au fost consultați și merită a fi menținut, consolidat și replicat în continuare.

Pe lângă aspectele care au funcționat, deja menționate, unul dintre factorii de succes al implementării reușite, per ansamblu, al PS în perioada 2012-2013 a fost și stilul de management eficient al conducătorului CEC, remarcat de unii constituenți interni și externi ai CEC. Stilul corespunzător de management a fost apreciat ca fiind unul transparent, eficient, participativ, deși uneori impulsiv.

Ce nu a funcționat bine/a funcționat mai puțin în perioada (2012-2013)

În viziunea documentată a evaluatorului, în perioada implementării PS supusă evaluării, din diverse motive nu au funcționat câteva componente: activitatea anevoioasă a CICDE (care a influențat nerealizarea inițiativelor de educație civică în instituțiile școlare și superioare de învățământ); frecvența ședințelor clubului comasat de discuții (este mai redusă decât inițial planificată - trimestrial); conlucrarea cu INJ și CSM este insuficientă; legea privind finanțarea partidelor politice așa și nu a fost adoptată (din motive arbitrare voinței CEC); Buletinul Informativ al CEC nu a fost posibil să fie creat; structura inițială a Planului Strategic nu este suficient de eficientă, deaceia necesită a fi revizuită (vezi capitolul *Recomandări*)

3.3 Eficiență¹⁷

Acest compartiment al raportului de evaluare rămâne a fi deocamdată fără anumite răspunsuri, deoarece evaluatorul nu a avut ocazia să analizeze bugetele și rapoartele detaliate financiare ale implementării planului strategic, de aceea nu este în stare să analizeze și să concluzioneze pe marginea eficienței utilizării resurselor corespunzătoare.

Totuși, există câțiva indicatori identificați de către evaluator, care relatează despre anumite aspecte ce țin de eficiență. Astfel, analizarea paginii web a instituției www.cec.md confirmă faptul că CEC respectă cerințele și procedurile legale de achiziționare a produselor/serviciilor și organizează achiziții publice/tendere. Un alt

¹⁶ Conform estimărilor aproximative ale evaluatorului

¹⁷ **Eficiența** - modul în care CEC a utilizat/utilizează toate resursele disponibile (umane, financiare, materiale) pentru obținerea rezultatelor planificate

exemplu de utilizare eficientă a resurselor financiare este procurarea a două automobile în rezultatul căror CEC a economisit circa 117,000 MDL¹⁸ returnați bugetului de stat.

În schimb, așa cum a fost menționat deja, în procesul evaluării s-a constatat că resursele financiare nu sunt suficiente pentru a demara toate activitățile planificate în planul strategic pentru perioada 2012-2013, ceea ce de fapt, a și reprezentat una din impedimentele menționate mai sus și unul dintre factorii care a perturbat sau chiar a pereclitat realizarea planului strategic în perioada supusă evaluării.

Referitor la eficiența utilizării resurselor umane, se poate constata că aceasta este una rezonabilă, ținând cont de realizările bune obținute pe parcursul implementării panului strategic și descrise în compartimentul precedent.

3.4 Impact¹⁹ și Durabilitate²⁰

Evaluarea performanțelor și a impactului imediat al implementării Planului Strategic al CEC (pentru perioada 2012-2013) a întâmpinat unele dificultăți din motivul că planul strategic și planurile de acțiuni ale CEC nu prevăd indicatori cantitativi și calitativi de performanță, iar aceasta lasă loc pentru interpretări subiective referitor la impactul activităților CEC.

Suplimentar, merită menționat faptul că evaluarea impactului necesită timp mai îndelungat, de aceea evaluatorul va reflecta efectele imediate ale implementării activităților identificate în procesul de evaluare.

Efectele imediate ale implementării activităților și obținerii rezultatelor sunt cunoștințele noi acumulate și capacitățile dezvoltate ale echipei CEC în diverse domenii: analize în domeniul electoral, aspecte gender (audit, gender focal point, HRBA²¹), elaborare proiecte de legi, efectuarea diferitor studii etc.

Un alt efect al realizării activităților este consolidarea anumitor sisteme de gestiune legate de diverse aspecte și sporirea calității/îmbunătățirea anumitor produse: SIAS "Alegeri", listele electorale, Managementului informației și sporirea calității și securității informației CEC datorită implementării standardelor ISO, ceea ce în viziunea evaluatorului reprezintă una din valorile adăugate ale implementării planului strategic în perioada 2012-2013 al Comisiei Electorale Centrale, deoarece este o performanță neplanificată inițial, dar care stabilește beneficii pentru instituție per ansamblu pe termen scurt și lung. În același context sunt și aplicațiile on-line, care consolidează și eficientizează sistemele corespunzătoare de gestiune a cadrului informațional electoral.

Al treilea efect al activității CEC în perioada menționată îl reprezintă constituirea Centrului de Instruire Continuă în domeniul Electoral (CICDE) ca entitate juridică separată care însă se află în proces de dezvoltare a serviciilor sale și efectele intervențiilor vor putea fi identificate mai târziu.

¹⁸ Inițial au fost bugetate achiziționarea automobilelor (1 pentru CEC și 1 pentru CICDE) în valoare totală de 730,000 MDL dintre care au fost cheltuite 613,000 MDL (Škoda Superb 365,000 MDL și Škoda Yeti 248,000 MDL), iar suma economisită de 117,000 MDL a fost returnată bugetului de stat.

¹⁹ **Impact** - efectele pe termen lung ca urmare a implementării planului strategic al instituției, influențele pozitive sau negative asupra CEC, politicilor din domeniul electoral, drepturilor alegătorilor etc.

²⁰ **Durabilitate** - cât de rezistente în timp vor fi realizările CEC ca urmare a implementării planului strategic.

²¹ **HRBA** (Human Rights Based Approach) – abordare bazată pe conceptul drepturilor omului

Un efect important al implementării planului strategic în primii doi ani din ciclul planificării reprezintă sporirea vizibilității CEC, ca urmare a intensificării conlucrării acesteia cu mass media națională și regională, iar aceasta în cele din urmă contribuie la consolidarea unei imagini publice pozitive a CEC. Acest efect este de așteptat ca să fie replicat și amplificat ca urmare a elaborării strategiei de comunicare, care reprezintă un produs important și care ar trebui să sporească vizibilitatea și eficiența comunicării CEC.

Al cincilea efect survenit în procesul de realizarea al PS al CEC este structura eficientizată a Comisiei, ca urmare a restructurărilor survenite odată cu implementarea prevederilor planului strategic. După cum a afirmat una din persoanele intervievate din cadrul CEC: *"am învățat să conlucrăm mai eficient cu alte subdiviziuni din CEC și, așa cum suntem structurați, este mai bine, comunicăm și se iau deciziile mai rapid"*. Aceasta a îmbunătățit și comunicarea internă și luarea deciziilor și este un indicator de performanță important care nu trebuie subestimat.

Cât privește durabilitatea realizărilor/efectelor survenite, în viziunea evaluatorului este prematur de a concluziona pe marginea acestui subiect, deoarece planul strategic al CEC este în plină desfășurare și acest aspect urmează a fi monitorizat după finalizarea implementării planului strategic.

Este cert faptul că unele efecte descrise mai sus conțin indicatori de sustenabilitate, de ex: structura CEC, sistemele de gestionare a informației ISO, aplicațiile on-line, gender focal point, etc, în mod normal, ar trebui să funcționeze o perioadă mai consistentă ceea ce sporește durabilitatea acestora.

Alte produse obținute în cadrul implementării PS ar putea fi valabile o perioadă mai scurtă de timp și ar necesita o actualizare mai frecventă, de ex. strategia de comunicare, listele electorale (chiar dacă au fost ajustate, ar putea fi iarăși ajustate după Recensământul din 2014), proiectele de legi, cunoștințele obținute etc.

Un factor ce merită menționat este angajamentul UNDP de a extinde până la sfârșitul anului 2014 proiectul UNDP de suport electoral pentru Moldova, ceea ce reprezintă o oportunitate pentru CEC care ar trebui valorificată de către instituție și un factor important în implementarea în continuare a unor prevederi din planul strategic al instituției care se vor reflecta în proiectul menționat extins. Alte instituții sau parteneri de dezvoltare care și-au asumat anumite angajament de susținere a CEC nu au fost identificate.

Este de remarcat deasemenea că CEC mediatizează cu regularitate activitatea sa pe pagina oficială a instituției și utilizând alte surse de informare (de ex. Facebook), plasând diverse informații narative despre activitățile sale (nu și rapoartele financiare). Evaluarea a evidențiat faptul că mulți constutuenți consultați, în special reprezentanții partidelor politice, nu cunosc prioritățile strategice ale CEC, de fapt nici nu știau că CEC are un plan strategic și bineînțeles nu erau familiarizați cu realizările acesteia, deși dispuneau de informații referitor la anumite inițiative ale CEC, în special cele legate de ajustarea cadrului legal.

Totuși, toți constutuenții consultați și-au exprimat disponibilitatea de a colabora (în continuare) cu CEC pe diverse dimensiuni, mai ales pe ajustarea cadrului legal și și-au exprimat doleanțele ca în astfel de cazuri să fie abordați direct de către CEC, nu doar prin plasarea informației pe pagina oficială a instituției, deoarece, așa cum au menționat câțiva din ei, *"...noi nu avem, posibilitatea în fiecare zi să monitorizăm pagina CEC"*.

PARTEA IV: RECOMANDĂRI

Acest compartiment al raportului de evaluare conține per total 10 recomandări, dintre care: 6 recomandări pentru CEC, 2 recomandări pentru CICDE și 2 recomandări pentru Coaliția Civică pentru Alegeri Libere și Corecte. Mai jos sunt enumerate toate recomandările

5.1 Recomandări pentru CEC

<i>Rec. 01</i>	<i>Revizuirea structurii și conținutului planului strategic și sincronizarea planificării strategice/operationale cu bugetarea resurselor financiare</i>
----------------	--

Planul strategic al CEC, în viziunea evaluatorului urmează a fi revizuit atât din punct de vedere al structurii cât și a conținutului, deoarece pe parcursul implementării PS s-a constatat că unele compartimente ale acestuia trebuie comasate, altele completate. Una din dificultățile cu care s-a confruntat evaluatorul în analiza eficienței implementării PS al CEC (în perioada 2012-2013) a fost faptul că (din relatările unor constituenți interni) structura planului strategic al CEC nu corespunde cu structura bugetului (adică compartimentele din buget nu sunt divizate pe obiective strategice), de aceea nu a fost posibil de identificat, analizat și relatat fiecare obiectiv strategic de câte resurse financiare a beneficiat, care este deficitul bugetar în cadrul obiectivelor strategice, care a fost principiul de repartizare a mijloacelor financiare per obiectiv, puteau fi realizate obiectivele la costuri mai mici etc.

De aceea este recomandabil ca CEC să analizeze (încă o dată) structura și conținutul Planului strategic, iar la elaborarea bugetelor să țină cont de structura planului strategic pentru a evita situațiile descrise. Câteva sugestii expuse mai jos (nu neapărat în ordinea importanței) ar putea fi utile în acest sens:

- Planul strategic (PS) sau planul de acțiuni (PA) ar trebui să conțină indicatori de performanță, adică să accentueze nu doar activitățile care urmează a fi îndeplinite, dar și rezultatele cantitative și calitative care urmează a fi atinse, precum și sursele de verificare. Cu alte cuvinte să existe o abordare de cadru logic;
- Planul Strategic/Acțiuni ar trebui să conțină o anexă (buget) care, în scopuri manageriale, să fie structurat pe prioritățile strategice reflectate în PS, aceasta ar facilita analiza PS/PA versus alocări/raportări financiare și ar îmbunătăți calitatea design-ului și gestionării implementării planurilor menționate;
- Toate normele și procedurile tehnico-logistice să fie compilate într-un compartiment separat al PS, aceasta ar facilita gestionarea (planificarea, organizarea, coordonarea și raportarea implementării) acestora;
- Planul Strategic și planul de acțiuni ar trebui să fie completate cu normele/standardele ISO care sunt în proces de implementare;
- Obiectivul Nr 10 din PS, precum și alte inițiative ce țin de educație civică/electorală ar trebui excluse din planul strategic al CEC și incluse în planul similar al CICDE;
- Inițiativele de informare, comunicare și sporire a transparenței să fie comasate într-un singur obiectiv strategic, deoarece sunt sensibil apropiate. Apropo, implementarea sugestiilor menționate ar reduce numărul de obiective strategice, deoarece unele din ele parțial se suprapun.
- Conținutul proiectelor de asistență tehnică al partenerilor de dezvoltare să fie sincronizat cu PS/planurile de acțiuni ale CEC.

Cât privește conținutul planului strategic, acesta deasemenea ar trebui revizuit/ajustat, de exemplu analiza SWOT (unele puncte slabe au devenit forte (*"structura organizațională depășită"*)); pe parcurs au fost identificate alte aspecte care sunt slabe, dar nu au fost/sunt reflectate în SWOT (lipsa standardelor ISO); în unele cazuri sunt confundate analiza internă cu cea externă (punctele forte cu oportunitățile și punctele slabe cu riscurile *vezi pag. 4-5 din PS*).

Rec. 02 *Conlucrarea mai activă a CEC cu constituenții*

Este recomandabil ca CEC să conlucreze mai activ cu constituenții (partidele politice parlamentare și extra-parlamentare, organizațiile neguvernamentale și mass media) și informațiile/anunțurile despre dezbaterile publice, rapoartele CEC etc să fie expediate direct acestora, nu doar postate pe pagina web a CEC, deoarece partidele nu de fiecare dată reușesc să urmărească toate evenimentele și postările CEC.

O altă dimensiune a consolidării conlucrării este, crearea unui grup consultativ pe lângă CEC cu participarea reprezentanților partidelor politice și societății civile. Câțiva reprezentanți ai constituenților consultați s-au arătat deranjați de denumirea "club de discuții" și au sugerat ca acesta să fie redenumit în grup consultativ care are un mandat consultativ, nu pur și simplu de discuții.

Rec. 03 *Sporirea nivelului de transparență a CEC*

Este necesar ca CEC să sporească nivelul de transparență în utilizarea resurselor financiare, în special ca rapoartele financiare să fie publicate pe site-ul oficial al CEC, la fel ca și cele narrative. Realizarea acestei recomandări ar contribui la sporirea credibilității instituției și ar consolida imaginea publică a acesteia.

Rec. 04 *Monitorizarea produselor menite să sporească comunicare externă și vizibilitatea CEC*

Deși aceasta reprezintă un rezultat palpabil, este necesar să fie monitorizată și evaluată periodic funcționalitatea aplicațiilor „Anticamera on-line” și „Biblioteca electronică” create în scopul îmbunătățirii comunicării interne în cadrul CEC și accesării rapide a informațiilor în domeniul electoral. De asemenea este necesară ajustarea și completarea permanentă a paginii web a CEC precum și a informațiilor plasate pe alte pagini de socializare.

Rec. 05 *Consolidarea continuă a capacităților CEC și aplicarea principiilor managementului axat pe rezultate*

Dezvoltarea organizațională este un proces permanent și nu un act, care odată realizat s-a consumat, de aceea este necesar ca bugetul CEC să conțină resurse financiare alocate dezvoltării organizaționale, inclusiv instruirii personalului (implementării planului de dezvoltare instituțională - PDI) de exemplu unul din aspectele ce necesită a fi adus la cunoștința membrilor aparatului CEC este - Managementul axat pe rezultate (*Results Based Management - eng.*), astfel încât, de ex. când vor fi elaborate rapoartele CEC să fie descrise nu doar preponderent activitățile implementate, ci și realizările/efectele/impactul activităților, precum și indicatorii de performanță și sursele de verificare. Realizarea acestei recomandări ar permite o focalizare mai mare asupra rezultatelor (pe termen scurt, mediu, lung) nu a proceselor, dificultăților și factorilor de succes.

Rec. 06 *Ajustarea standardelor de remunerare a funcționarilor CEC*

Această recomandare nu ține direct de implementarea planului strategic, ci preponderent de managementul remunerării și presupune necesitatea modificării salarizării funcționarilor din cadrul Aparatului CEC și stabilirea unor standarde echitabile calibrate nivelului de salarizare între posturi cu valoarea identică din cadrul diferitor autorități publice centrale. Așa cum a fost menționat deja, nivelul actual al sistemului de salarizare a funcționarilor publici din cadrul Aparatului CEC este inferior, ceea ce reprezintă un factor demotivant pentru resursele umane.

5.2 Recomandări pentru CICDE

Rec. 07 *Dezvoltarea organizațională și consolidarea capacităților CICDE*

CICDE în calitate de instituție (relativ) recent creată necesită suport în consolidarea capacităților, drept dovadă este și activitatea anevoiasă a acesteia. Este recomandabilă o identificare a necesităților de dezvoltare (Needs assesment), ulterior elaborarea unui plan de dezvoltare (PDI), adică a procesului de consolidare organizațională identic ca și CEC, doar că la o scară mai mică. Astfel, este necesar ca CICDE să se ghideze după propriul plan strategic și plan de acțiune anual, care ar completa direcțiile strategice ale CEC, respectiv să eficientizeze gestionarea resurselor umane, elaborarea și implementarea inițiativelor rezultate din planurile instituției.

Este important ca CICDE să nu fie percepută ca o subdiviziune a CEC, ci ca o entitate separată (așa cum de jure și este) cu buget, sarcini și indicatori de performanță care acordă suport la realizarea strategiilor în domeniul electoral și colaborează intens cu CEC.

Rec. 08 *Implicarea organizațiilor neguvernamentale în implementarea inițiativelor de educație civică/electorală*

Deși CICDE reprezintă o instituție separată de CEC, prioritățile acesteia de instruire civică și electorală se regăsesc în PS al CEC. Prin urmare, recomandarea va fi în special pentru CICDE, deși vizează și CEC.

Astfel, este recomandabil ca CICDE să elaboreze curricule, materiale de suport și recomandări metodologice distincte pentru profesorii de la instituțiile superioare și școlare de învățământ cu implicarea nu doar a anumitor experți independenți, ci a ONG-urile experimentate din domeniul educației civice, adică să facă "outsourcing" (eng.). Organizațiile recomandabile sunt SIEDO (Societatea Independentă pentru Educație și Drepturile Omului) și Amnesty International - Moldova, care au experiența necesară în elaborarea și implementarea pachetului de materiale relevante (ghiduri metodologice, curricule, manuale pentru elevi/studenti) disciplinelor de educație civică și drepturile omului în instituțiile de învățământ din țară și ce este important dispun de o bază de date și o rețea de profesori care au fost implicați în elaborarea materialelor, testarea acestora și desfășurarea activităților corespunzătoare.

Realizarea acestei recomandări ar spori substanțial calitatea produselor elaborate și implicit a cursurilor de educație civică, ar urgenta apariția acestora și ar consolida conlucrarea dintre CEC/CICDE/societatea civilă.

5.3 Recomandări pentru Coaliția Civică pentru Alegeri Libere și Corecte

Rec. 09 *Lobarea și desfășurarea activităților de advocacy pentru adoptarea legii cu privire la finanțarea partidelor politice*

În opinia evaluatorului, situația creată cu proiectul de lege privind finanțarea partidelor politice elaborat la inițiativa CEC este o situație elocventă când societatea civilă ar trebui să manifeste o poziție civică și să influențeze (prin diverse inițiative, companii și evenimente publice) aleșii poporului ca aceștea să ia în dezbateră și, implicit, să adopte această lege importantă în egală măsură pentru cadrul și actorii electoral/i, cât și pentru societate per ansamblu. De aceea, această inițiativă ar trebui să reprezinte una din prioritățile Coaliției și a societății civile per ansamblu.

Rec. 10 *Implicarea mai activă în evenimentele publice /inițiativele lansate de CEC*

Deși, per ansamblu, Coaliția conlucrează suficient de bine cu CEC, această recomandare este una strategică și vizează o abordare mai proactivă din partea Coaliției a inițiativelor CEC, de exemplu implicarea Coaliției în dezbaterile publice pe marginea proiectului Planului Strategic al CEC (dezbateri care au avut loc în noiembrie 2011, iar comunicatul oficial a fost plasat pe pagina web a CEC). Totuși merită apreciat faptul, că inițiativa Coaliției de a evalua procesul de realizare a Planului Strategic al CEC, reprezintă o abordare proactivă, însă astfel de inițiative urmează a fi replicate și amplificate.

PARTEA V : ANEXE

Anexa A

Lista persoanelor consultate *

N	Nume	Organizație	Funcție
1	<i>Roman Andrieș</i>	Partidul Liberal	Jurist
2	<i>Sergiu Coropceanu</i>	Partidul Social Democrat	Secretar General
3	<i>Vasile Bolea</i>	Partidul Socialiștilor	Jurist
4	<i>Doina Bordeanu</i>	Centrul de Instruire Continuă in Domeniul Electoral	Vice Director
5	<i>Roman Clima</i>	Partidul Liberal Reformat	Secretar General
6	<i>Victor Chiron</i>		Membru de partid
7	<i>Igor Meriacre</i>	Asociația Obștească "Motivație"	Director Executiv
8	<i>Larisa Celan</i>	Societatea Orbilor din Moldova	Vice Președinte
9	<i>Ștefan Urîtu</i>	Comisia Electorală Centrală	Vice Președinte
10	<i>Mariana Musteață</i>		Șeful Aparatului
11	<i>Andrei Volentir</i>		Secretar
12	<i>Iurie Ciocan</i>		Președinte
13	<i>Nicolae Panfil</i>	Coaliția Civică pentru Alegeri Libere și Corecte	Secretar
14	<i>Alexei Buzu</i>		Membru al CPD
15	<i>Catalina Dumbravea</i>		Membru al Biroului CNTM
16	<i>Beatricia Revenco</i>	Proiectul UNDP Suport Electoral pentru Moldova	Coordinator de proiect
17	<i>Elena Verdes</i>		Asistent de proiect
18	<i>Elmars Svekis</i>		Specialist Electoral

* Partidele PD, PLDM si PCRM nu au dat curs solicitării de întâlnire cu evaluatorul

Lista surselor informaționale consultate

1. Termenii de Referință privind evaluarea Implementării Planului Strategic al CEC în perioada 2012-2013
2. Planul strategic al Comisiei Electorale Centrale a RM (2012-2015)
3. Pagina web a Comisiei Electorale Centrale: www.cec.md
4. Planul de acțiuni a Comisiei Electorale Centrale pentru anul 2012 în conformitate cu activitățile prevăzute în Planul Strategic al CEC
5. Planul de acțiuni al Comisiei Electorale Centrale pentru anul 2013
6. Raportul privind activitatea Comisiei Electorale Centrale în anul 2012
7. Raportul asupra realizării în perioada 2012 - 2013 a activităților prevăzute în Planul strategic al Comisiei Electorale Centrale pentru anii 2012-2015
8. Planul de Dezvoltare Instituțională a Comisiei Electorale Centrale 2014-2015