

Programul de Dezvoltare Strategică

---

MINISTERUL ECONOMIEI

AGENȚIA PENTRU EFICIENȚĂ ENERGETICĂ

**PROGRAMUL  
DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ  
2013-2015**

## CUPRINS

Lista de Abrevieri.....	3
<b>ASPECTE INTRODUCATIVE.....</b>	<b>3</b>
<b>SITUAȚIA CURENTĂ.....</b>	<b>5</b>
1. MISIUNEA.....	5
2. PROFILUL.....	5
2.1 Organigrama Agenției pentru Eficiență Energetică.....	5
2.2 Resurse financiare.....	5
2.3 Portofoliul subdiviziunilor structurale.....	6
2.4 Resurse umane.....	9
3 ANALIZA SWOT.....	11
<b>CADRUL DE POLITICI PUBLICE.....</b>	<b>13</b>
4.PRIORITĂȚI DE POLITICI PE TERMEN MEDIU.....	13
5. PROGRAME.....	14
6. OBIECTIVE.....	16
<b>EVALUAREA ȘI DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR.....</b>	<b>18</b>
7. DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII INTERNE A AGENȚIEI PENTRU EFICIENȚĂ ENERGETICĂ.....	21
<b>MONITORIZARE ȘI EVALUARE.....</b>	<b>22</b>
Anexa nr. 1 Organigrama.....	23
Anexa nr.2 Mijloacele financiare ale Agenției pentru Eficiență Energetică.....	24
Date privind personalul Agenției pentru Eficiența Energetică.....	24

# Programul de Dezvoltare Strategică

## *Lista de Abrevieri*

- AAPC – Autoritățile Administrației Publice Centrale**  
**AEE – Agenția pentru Eficiență Energetică**  
**ANRE – Agenția Națională pentru Reglementări în Energetică**  
**APL – Autoritățile Publice Locale**  
**CBTM – Cadrul Bugetar pe Termen Mediu**  
**EE – Eficiență Energetică**  
**MAEIE – Ministerul Afacerilor Externe și Integrării Europene**  
**MAIA – Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare**  
**MDRC – Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor**  
**MEc – Ministerul Economiei**  
**PDS – Program de Dezvoltare Strategică**  
**UE - Uniunea Europeană**  
**UNDP – Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare**  
**UTM – Universitatea Tehnică din Moldova**  
**MTID – Ministerul Transportului și Infrastructurii Drumurilor**  
**PEBM – Proiectul Energie și Biomasă în Moldova**

## *ASPECTE INTRODUCTIVE*

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

Totodată, PDS include funcții, drepturi și obligațiuni ale Agenției, care constituie misiunea acesteia, dar nu se regăsesc în alte documente de politici.

Acest document a fost elaborat în vederea realizării Hotărârii Guvernului nr. 179 din 23 martie 2011 „Cu privire la aprobarea Planului de acțiuni al Guvernului pentru anul 2011-2014” și întocmit în conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 176 din 22 martie 2011 „Cu privire la aprobarea Metodologiei de elaborare a programelor de dezvoltare strategică ale autorităților administrației publice centrale” și a Ghidului privind elaborarea PDS.

PDS este elaborat *pentru o perioadă de 3 ani (2013-2015)*. Pentru planificarea operațională a activității Agenției, vor fi elaborate *planuri anuale*, care vor prevedea măsuri concrete întru realizarea acestuia, constituind astfel un instrument de monitorizare și evaluare a PDS.

Pentru alinierea planificării activității Agenției la planificarea bugetară s-a utilizat clasificarea bugetară a subprogramelor și Strategia Sectorială de Cheltuieli în domeniul Energetic 2013 - 2015 (CBTM), cu indicarea rolului și responsabilităților Agenției.

Obiectivele reflectate în PDS, completează eforturile și activitățile Agenției pentru implementarea politicii statului în domeniul EE și SER pe termen mediu, stabilite pentru perioada 2013-2015.

PDS este documentul de la care derivă toate acțiunile Agenției pe parcursul următorilor 3 ani și ca urmare, reprezintă: (i) instrumentul de aplicare a politicilor la nivelul Agenției, (ii) instrumentul de management a Agenției și (iii) instrumentul de comunicare atât pe interior, cât și pe extern.

Elaborarea PDS a avut loc într-o manieră participativă, proces în care s-au implicat toate subdiviziunile și părțile interesate ale Agenției. Pentru coordonarea procesului de elaborare a PDS a fost creat Grupul de planificare, constituit din șefii subdiviziunilor interne, angajații ai Agenției, instituit prin Ordinul Directorului AEE nr. 67 din 29 iunie 2012.

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

Etapa I (situația curentă): Elaborarea Misiunii, Profilului Agenției pentru Eficiență Energetică și Analiza SWOT;

Etapa II (cadrul de politici publice): Elaborarea Priorităților de implementare a politicilor pe termen mediu, a programelor și obiectivelor;

Etapa III (necesarul de capacități): Desfășurarea Evaluării Capacităților și elaborarea recomandărilor pentru dezvoltarea capacităților;

Etapa IV (definitivare): Definitivarea PDS și elaborarea Planului Anual de acțiuni al Agenției.

Fiecare din etape a fost precedată de:

- o instruire tematică organizată de Cancelaria de Stat pentru reprezentanții Agenției;
- o instruire pentru grupul de planificare din Agenție și reprezentanții fiecărei subdiviziuni interne.

Proiectul documentului a fost plasat pe pagina oficială, în vederea asigurării unui proces transparent și participativ de elaborare a PDS.

Modificarea PDS se va efectua doar în cazul în care această necesitate va deriva din Planul de activitate anual al Agenției sau în cazul modificării substanțiale a priorităților de politici publice la nivel național.

# Programul de Dezvoltare Strategică

## SITUAȚIA CURENTĂ

### 1. MISIUNEA

**Agenția pentru Eficiență Energetică** la nivelul autorităților publice centrale, are misiunea de a asigura și a sprijini realizarea obiectivelor Programului Național de îmbunătățire a eficienței energetice, acordând asistența necesară la elaborarea programelor și planurilor locale pentru eficiența energetică și monitorizând realizarea acestora. De asemenea, Agenția are misiunea de a supraveghea evoluția situației în domeniul eficienței energetice și surselor de energie regenerabilă, de a asigura pregătirea și prezentarea sintezelor programelor, evaluarea proiectelor investiționale în domeniu, elaborarea proiectelor de acte normative, precum și crearea unei baze informaționale în domeniile sale de activitate.

Realizarea Misiunii se axează pe următoarele domenii de activitate: EE și SER.

### 2. PROFILUL

Organizarea și funcționarea Agenției este reglementată prin Hotărârea Guvernului nr. 1173 din 21.12.2010 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și funcționarea Agenției pentru Eficiență Energetică, structurii și efectivului-limită al acesteia, cu modificările și completările ulterioare.

Agenția este condusă de un Director, care este numit și eliberat din funcție prin ordinul Ministrului Economiei. Acesta are în subordinea sa un Director adjunct, care, în caz de necesitate, îndeplinește funcțiile Directorului, și este numit și eliberat din funcție prin aceeași procedură. Efectivul-limită al aparatului AEE este constituit din 11 unități.

#### 2.1 Organigrama Agenției pentru Eficiență Energetică

Organigrama Agenției pentru Eficiență Energetică este prezentată în *anexa nr. 1*.

Subdiviziunile interne ale aparatului **sunt următoarele:**

- Conducerea Agenției;
- Serviciul audit, autorizări și inspectare;
- Serviciul monitorizare a EE și utilizării SER;
- Serviciul juridic;
- Contabil - șef.

#### 2.2 Resurse financiare

Finanțarea activității Agenției pentru Eficiență Energetică se efectuează din contul mijloacelor bugetului de stat, aprobat prin Legea bugetului de stat. În anul 2012 bugetul Agenției a constituit 1352.3 mii lei, fiind în creștere cu 383.9 mii lei față de anul precedent. Bugetul Agenției acoperă cheltuielile curente ale instituției, acestea fiind reflectate în programul bugetar bazat pe performanțe. Planificarea cheltuielilor aparatului se efectuează de către Contabilul - șef în baza propunerilor înaintate de serviciile Agenției. În Anexa nr. 2, tabelul nr. 1 este prezentată informația privind mijloacele financiare pentru anii 2011-2012.

## 2.3 Portofoliul subdiviziunilor structurale

Nr. d/o	Denumirea subdiviziunii/ Instituției subordonate/ coordonate	Nr. de funcții	Rolul, misiunea	Principalele produse
1.	<b>Serviciul audit, autorizări și inspecție</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autorizează persoane fizice și juridice pentru efectuarea auditelor energetice precum și asigură evidența, prin ținerea de registre, a auditorilor energetici și a auditelor energetice efectuate.</li> <li>✓ Asigură secretariatul Comisiei de examinare a specialiștilor în domeniul elaborării auditului energetic și a Comisiei de autorizare a auditorilor energetici și alte atribuții ce țin de asigurarea funcționării unui sistem eficient de auditare energetică în Republica Moldova.</li> <li>✓ Prezintă organului central de specialitate în domeniul energetic spre aprobare cerințe minime de performanță energetică pentru utilajele și echipamentele produse sau importate în Republica Moldova.</li> <li>✓ Organizează seminare, conferințe și expoziții pentru promovarea EE și SER;</li> <li>✓ Participare la elaborarea raportului de activitate a Agenției</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiecte de acte normative;</li> <li>• Registre a auditorilor energetici și auditurilor energetice efectuate;</li> <li>• Autorizații;</li> <li>• Legitimații;</li> <li>• Stampile;</li> <li>• Consultații;</li> <li>• Certificate de absolvire;</li> <li>• Procese verbale ale ședințelor comisiilor;</li> <li>• Ghiduri în domeniul auditării energetice;</li> <li>• Bază informațională în domeniul EE și SER.</li> <li>• Propunere de cerințe minime de performanță energetică;</li> <li>• Rapoarte de activitate trimestriale și anuale.</li> <li>• Note informative</li> </ul>
2.	<b>Serviciul monitorizare a eficienței energetice și utilizării surselor de energie regenerabilă</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitorizează evoluția situației în domeniul EE și SER.</li> <li>✓ Participă la elaborarea proiectelor de programe și de planuri naționale de acțiune în domeniul EE și SER.</li> <li>✓ Asigură evidența, prin ținerea de registre, a proiectelor naționale coordonate și a proiectelor implementate de APL.</li> <li>✓ Organizează seminare, conferințe și expoziții pentru promovarea EE și SER;</li> <li>✓ Participare la elaborarea a raportului de activitate a Agenției,</li> <li>✓ Evaluează potențialul de sporire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiecte de programe și planuri naționale de acțiuni;</li> <li>• Formulare standard pentru analiza consumului de energie de către managerii energetici;</li> <li>• Formulare standard referitoare la consumurile de energie (pentru distribuitorii și furnizorii de energie);</li> <li>• Formulare standard de raportare privind implementarea programelor și planurilor locale;</li> <li>• Registrul managerilor energetici.</li> </ul>

# Programul de Dezvoltare Strategică

			<p>a EE în ansamblu pe economie;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acordă asistență consultativă și informațională în domeniul EE și SER, societăților de servicii energetice, managerilor energetici, agenților economici, precum și persoanelor fizice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrul proiectelor în domeniul EE și SER;</li> <li>• Consultații;</li> <li>• Bază informațională în domeniul EE și SER;</li> <li>• Documente normativ-tehnice și metodologice;</li> <li>• Proiecte pilot în domeniul EE și SER;</li> <li>• Registrul Avizelor proiectelor finanțate din Bugetul de stat sau FEE;</li> <li>• Rapoarte trimestriale și anuale a Agenției;</li> <li>• Raport privind potențialul de sporire a EE;</li> <li>• Suport informativ și consultativ;</li> <li>• Note informative;</li> </ul>
3.	<b>Serviciul juridic</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asigurarea juridică a activității Agenției și respectarea uniformă a legislației întru realizarea optimă a obiectivelor AEE.</li> <li>✓ Efectuarea analizei juridice a proiectelor de acte care urmează a fi aprobate de Agenție;</li> <li>✓ Asigurarea conlucrării și reprezentării Agenției în relațiile cu autoritățile publice antrenate în procesul legislativ și cele din domeniul justiției;</li> <li>✓ Oferirea asistenței juridico-informaționale conducerii Agenției;</li> <li>✓ Reglementează activitatea ce ține de competența Agenției</li> <li>✓ Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public</li> <li>✓ Coordonarea procesului de implementare și promovare a politicii și procedurilor de personal în domeniul recrutării, selectării și integrării profesionale a personalului;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiecte de acte normative și legislative.</li> <li>• Registre;</li> <li>• Asistență juridică;</li> <li>• Fișe de post;</li> <li>• Ordine interne;</li> <li>• Contracte/Acorduri;</li> <li>• Rapoarte</li> <li>• Note informative;</li> <li>•</li> </ul>

4.	<b>Contabil-șef</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asigurarea organizării corecte a evidenței contabile în conformitate cu prevederile Legii contabilității și altor acte normative ce reglementează domeniul respectiv;</li> <li>✓ Supraveghează gestionarea mijloacelor financiare conform destinației în baza planurilor de finanțare;</li> <li>✓ Asigură controlul asupra utilizării corecte și cu economie a mijloacelor financiare a Agenției;</li> <li>✓ Contribuie la efectuarea inventarierii patrimoniului Agenției pentru Eficiență Energetică;</li> <li>✓ Elaborarea proiectului de buget și întocmirea bugetului anual al Agenției;</li> <li>✓ Întocmirea și prezentarea rapoartelor financiare trimestriale și anuale, și dărilor de seamă;</li> <li>✓ Efectuează toate operațiunile bancare legate de activitatea Agenției;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiectul bugetului Agenției;</li> <li>• Planuri de finanțare.</li> <li>• Devize de cheltuieli.</li> <li>• Bilanțul executării bugetului.</li> <li>• Rapoarte financiare.</li> <li>• Transferuri bancare;</li> <li>• Calculări salariale;</li> <li>• Evidența mijloacelor fixe și bunurilor materiale.</li> </ul>
----	---------------------	---	---	--

# Programul de Dezvoltare Strategică

## 2.4 Resurse umane

Statul de personal al Agenției pentru Eficiență Energetică în anul 2012 conține un număr de 11 posturi ocupate, care sunt structurate astfel:

- **funcționari publici de conducere – 4 persoane sau 36,4 %**
- **funcționari publici de execuție - 7 persoane sau 63,6 %**

Pe grupe de vârstă:

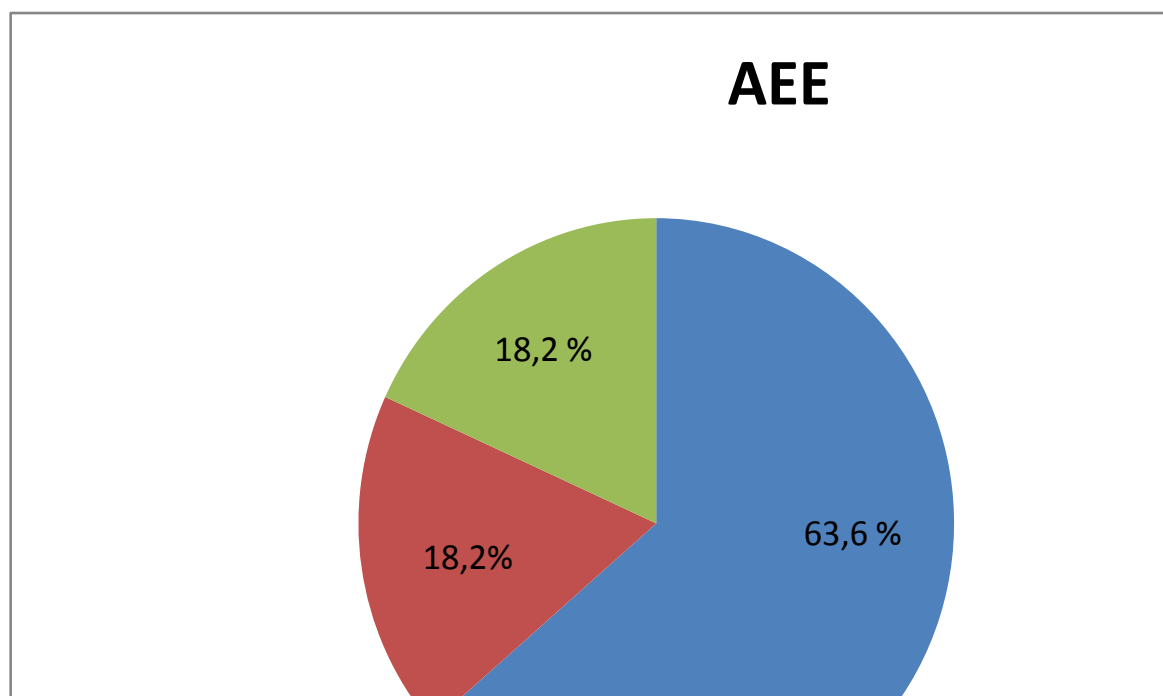
- **până la 25 de ani – 4 persoane sau 36,4 %**
- **între 25 - 40 ani – 6 persoane sau 54,5 %**
- **între 41 – 56f/61b ani – 1/0 persoane sau 9,09/ 0 %**
- **peste 57f/62b ani - 0/0 persoane**

Pe sexe:

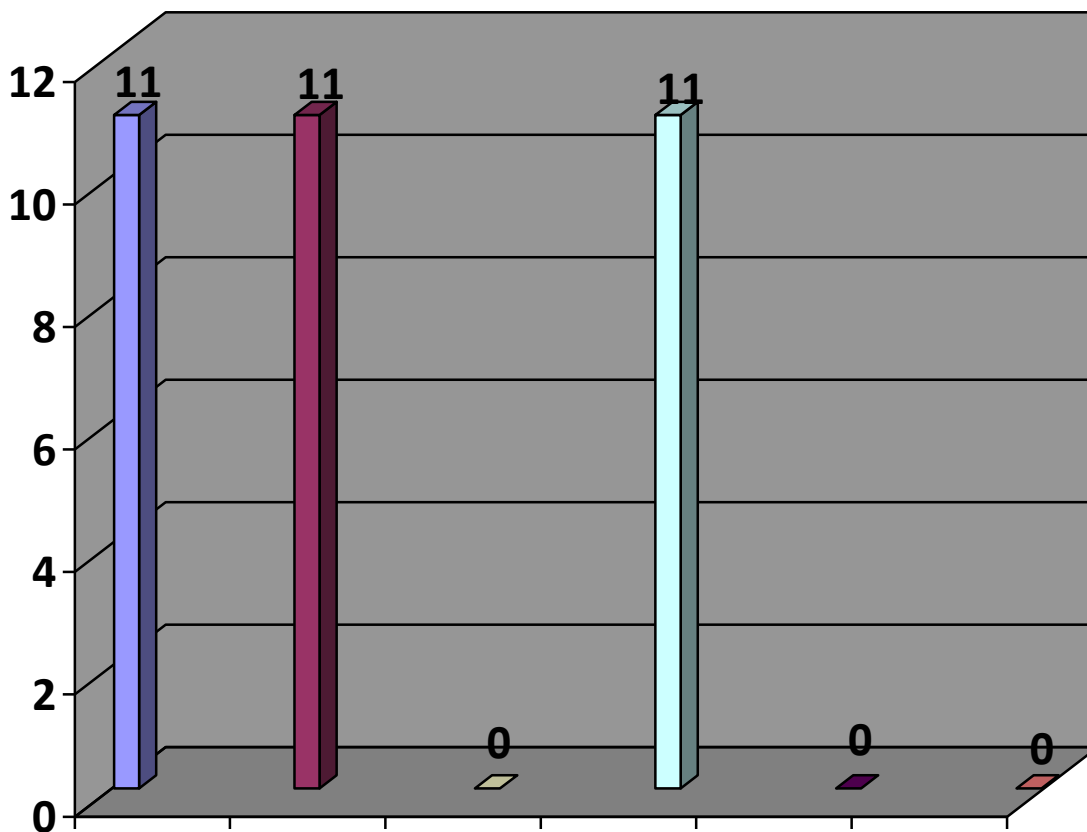
- **9 bărbați (81,8 %)**
- **2 femei (18,2%)**

Pe profesii:

- **economiști: 2 (18,2 %)**
- **ingineri: 7 (63,6 %)**
- **juriști: 2 (18,2 %)**



Structura resurselor umane ale Agenției la data de 01.01.2013



■ Numar total posturi	■ Numar total angajati	■ Posturi vacante
■ Functionari publici	■ Personal tehnic	■ Personal cu merite deosebite

**Informația detaliată privind personalul Agenției se regăsește în anexa nr. 2.**

# Programul de Dezvoltare Strategică

## 3 ANALIZA SWOT

Urmare analizei situației curente au fost constatate punctele tari și slabe ale Agenției pentru Eficiență Energetică, oportunitățile pe care le poate valorifica și riscurile la care este supusă instituția. Toate aceste aspecte pot influența capacitatea Agenției de a-și realiza misiunea determinată.

Puncte forte (S)	Puncte slabe (W)
<ol style="list-style-type: none"><li><b>Domeniile de activitate gestionate de Agenției sînt de importanță strategică.</b></li><li><b>Importanța deosebită a instituției în sistemul autorităților publice centrale, care justifică pe deplin alocarea resurselor umane, materiale și financiare.</b></li><li><b>Personal calificat , care posedă aptitudini în <b>elaborarea</b> proiectelor de acte normative și implementarea politicilor în domeniile de competență ale Agenției.</b></li><li><b>Capacități de analiză și prognozare în domeniul EE și SER bine dezvoltate.</b></li><li><b>Experți și consultanță oferită de partenerii de dezvoltare/comunitatea donatorilor, care activează în domeniile de competență ale Agenției, așa ca UNDP, Delegația Comisiei Europene, UNIDO, Sida, etc.</b></li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volum de lucru care depășește nivelul <b>rezonabil</b>, ponderea mare a sarcinilor urgente și a celor care exced prevederile fișelor de post, care reduc din productivitatea și <b>motivația</b> personalului.</li><li>• Lipsa corelării adecvate dintre numărul efectivului-limită al AEE cu atribuțiile și responsabilitățile impuse prin cadrul normativ.</li><li>• Experiența insuficientă a circa 50% din personalul nou angajat pe parcursul ultimului an în cadrul Agenției.</li><li>• Circa 70% din personal nu posedă cunoștințe de limbă engleză la nivel suficient pentru a interacționa eficient cu partenerii străini.</li><li>• Resurse financiare insuficiente pentru acoperirea necesităților de instruire.</li><li>• Volumul mare de lucru creează impedimente personalului de a participa la programele de formare continuă.</li><li>• <b>Lipsa mijloacelor pentru angajarea consultanților în domeniul comunicării și relațiilor cu mass-media.</b></li><li>• <b>Lipsa mijloacelor pentru angajarea personalului tehnic necesar activității Agenției (asistent de oficiu și specialist IT).</b></li><li>• Utilizarea insuficientă a sistemului informațional intern – Intranet.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesul redus la informația relevantă de la alte instituții, necesară pentru implementarea <b>eficientă a politicilor</b>.</li> </ul>
<p><b>Oportunități (O)</b></p>	<p><b>Amenințări (T)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Asistență tehnică oferită de către partenerii de dezvoltare în vederea susținerii realizării obiectivelor și priorităților Agenției (Agenția Suedeză pentru Dezvoltare Internațională, Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, Comisia Europeană, USAID, UNIDO, etc.).</b></li> <li>✓ <b>Îmbunătățirea accesului la informații din diverse domenii, în contextul inițiativelor de implementare a guvernării electronice, care va permite economisirea efortului angajaților și mărirea productivității muncii.</b></li> <li>✓ <b>Creșterea accesului la diverse programe de instruire și perfecționare profesională în țară și peste hotarele ei.</b></li> <li>✓ <b>Atenția sporită a societății civile și mass-media cu privire la politicile în domeniul EE și SER, facilitând astfel comunicarea și implementarea politicilor promovate.</b></li> <li>✓ <b>Participarea în cadrul comisiilor interguvernamentale, grupurilor de lucru, conferințelor, seminarelor la nivel național și internațional, facilitându-se astfel schimbul de experiență.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Sporirea fluctuației de personal și pierderea cadrelor calificate din cauza nivelului de remunerare scăzut, fapt ce ar putea afecta implementarea eficientă a politicilor.</b></li> <li>➤ <b>Constrângerile politice pot influența procesul de luare a deciziilor în cadrul Guvernului, fiind exercitată presiune mai mare asupra Agenției în realizarea misiunii, fapt ce ar putea afecta calitatea activității acesteia.</b></li> <li>➤ <b>Divizarea responsabilităților și a mecanismelor de coordonare a asistenței externe și a procedurilor de finanțare ar putea afecta realizarea eficientă a priorităților Agenției.</b></li> <li>➤ <b>Sporirea numărului petițiilor, însărcinărilor și solicitărilor cu termen de realizare neadecvat complexității acestora, precum și numărul insuficient de personal pentru a face față volumului de lucru poate duce la blocaje în activitate și neîndeplinirea atribuțiilor Agenției.</b></li> <li>➤ <b>Constrângerile impuse de timpul insuficient disponibil pentru luarea deciziilor pot duce la activități formale în locul unui proces minuțios axat pe calitate.</b></li> <li>➤ <b>Constrângerile, punctele slabe și amenințările pot influența negativ imaginea Agenției și a Ministerului Economiei pe fonul așteptărilor înalte față de rezultatele activității Agenției.</b></li> </ul>

# Programul de Dezvoltare Strategică

## CADRUL DE POLITICI PUBLICE

### 4. PRIORITĂȚI DE POLITICI PE TERMEN MEDIU

În urma analizei celor mai importante documente de politici strategice existente la nivel național – Programul de activitate al Guvernului pentru anii 2011-2014 „Integrare Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare 2011-2014”, Strategia Națională de Dezvoltare 2020, „Relansăm Moldova” – priorități de dezvoltare pe termen mediu, etc., AEE a identificat priorități pe termen mediu în domeniul său de activitate, necesare realizării misiunii sale, după cum urmează:

Nr. d/o	Prioritatea de politici pe termen mediu	Sursa
1.	Asigurarea securității și eficienței energetice	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programul de activitate al Guvernului: ” Integrare Europeană, Libertate, Democrație, Bunăstare 2011-2014”;</li><li>• Strategia energetică a Republicii Moldova pînă în anul 2020;</li><li>• „Relansăm Moldova”- priorități de dezvoltare pe termen mediu</li></ul>

## 5. PROGRAME

În vederea realizării priorităților, precum și pentru îndeplinirea misiunii, pentru perioada 2012-2014 Agenția a identificat o direcție strategică de activitate, echivalentă domeniilor sale de competență funcțională, stabilite în următoarele programe și planuri naționale de acțiuni:

- *Programului Național pentru Eficiență Energetică 2011-2020*
- *Planul Național de Acțiuni în domeniul Eficienței Energetice*
- *Planul Național de Acțiuni în domeniul Energiei Regenerabile*

Denumirea Programului	Denumirea sub-programului	Scopul programului/ sub-programului	Rolul autorității	Parteneri principali
	<b>Programul Național de Eficiență Energetică 2011-2020</b>	<b>Sporirea EE prin elaborarea cadrului legal, crearea capacităților instituționale și implementarea proiectelor de EE, etc.</b>	<b>AEE –<u>lider</u></b>	<b>MEc MDRC MTID APL FEE MOSEFF MOREEFF GIZ SIDA UTM USAID UNIDO</b>
	<b>Planul de acțiuni pentru implementarea Programului Național de Eficiență Energetică</b>	<b>Funcționarea și dezvoltarea eficientă și durabilă a complexului energetic</b>	<b>Agenția – <u>lider</u></b>	<b>MEc MDRC MTID APL FEE MOSEFF MOREEFF GIZ</b>

# Programul de Dezvoltare Strategică

---

				<b>SIDA</b> <b>UTM</b> <b>USAID</b> <b>UNIDO</b>
	<b>Planul Național de Acțiuni pentru valorificarea surselor de energie regenerabilă</b>	<b>Valorificarea surselor regenerabile de energie,</b>	<b>Agenția – <i>lider</i></b>	<b>MEc</b> <b>MDRC</b> <b>MTID</b> <b>APL</b> <b>FEE</b> <b>MOSEFF</b> <b>MOREEFF</b> <b>GIZ</b> <b>SIDA</b> <b>UTM</b> <b>USAID</b> <b>UNDP (PEBM)</b>

## 6. OBIECTIVE

Pentru realizarea scopurilor programelor definite au fost stabilite obiective strategice care acoperă întreaga activitate a Agenției pentru Eficiență Energetică în perioada 2013-2015. Indicatorii identificați vor permite evaluarea gradului de realizare a obiectivelor în procesul de monitorizare și evaluare a Programului de Dezvoltare Strategică.

Obiective	Indicatori	Responsabil	Per. de imp.	Instrument, metode	Notă privind finanțarea	Necesarul de capacități
Promovarea și implementarea proiectelor de EE și SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Măsurile întreprinse</li> <li>✓ Proiecte implementate și promovate</li> <li>✓ Economii de energie</li> <li>✓ Reduceri de emisii CO<sub>2</sub></li> <li>✓ Nr. de instituții publice beneficiare;</li> <li>✓ Volumul mijloacelor financiare valorificate</li> </ul>	Agenția	2013-2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conlucrarea cu MEc, APL și întreprinderile energetice;</li> <li>• Diseminarea informației;</li> <li>• Sporirea gradului de conștientizare;</li> <li>• Elaborare de proiecte-pilot; Parteneriate publice private;</li> <li>• Companiile de tip ESCo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bugetul Agenției</li> <li>• FEE</li> <li>• Linii de finanțare</li> <li>• Bugetele APL;</li> <li>• Fonduri speciale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instruiri, școlarizări;</li> <li>▪ Schimb de experiență - Bunele practici în domeniu;</li> <li>▪ Expertiză în domeniu;</li> <li>▪ Consultanți și Experți;</li> </ul>

# Programul de Dezvoltare Strategică

<p>Crearea și dezvoltarea capacităților de promovare a măsurilor de EE și de valorificare a SER</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crearea Centrului Unic de informare în domeniul EE și SER;</li> <li>✓ Nr de consultanți angajați Nr. de funcționari publici și consultanți instruiți;</li> <li>✓ Nr. formatorilor pregătiți;</li> <li>✓ Nr. de seminare, conferințe și expoziții</li> </ul>	<p>Agenția</p>	<p>2013 - 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centru Unic de informare;</li> <li>• Organizarea instruirilor în domeniu;</li> <li>• Crearea parteneriatelor cu mediul academic;</li> <li>• Mediatizare</li> </ul>	<p>Bugetul Agenției; Asistență externă.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schimbări structurale;</li> <li>▪ Cunoștințe și metode de promovare a eficienței energetice;</li> <li>▪ Personal calificat</li> </ul>
<p>Crearea și dezvoltarea sistemului de auditare energetică</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nr. programelor de formare a experților și auditorilor energetici;</li> <li>✓ Nr. auditorilor energetici instruiți și autorizați.</li> </ul>	<p>Agenția</p>	<p>2013- 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea instruirilor;</li> <li>• Certificarea;</li> <li>• Autorizare</li> <li>• Crearea parteneriatului cu UTM;</li> <li>• Monitorizare</li> </ul>	<p>Bugetul Agenției; Asistență externă</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cunoștințe aprofundate în domeniu auditului energetic</li> </ul>

## EVALUAREA ȘI DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR

Evaluarea capacităților a fost realizată conform recomandărilor Ghidului privind elaborarea Programului de dezvoltare Strategică, în baza comparării între capacitățile existente (generalizate în analiza SWOT) și capacitățile necesare pentru atingerea obiectivelor PDS. Diferența respectivă a fost categorizată drept lacune în capacități (necesar de capacități), deci capacitățile care la moment nu există, dar a căror dezvoltare reprezintă precondiția de bază pentru realizarea obiectivelor într-o manieră eficientă, eficace și durabilă.

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

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

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

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

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

# Programul de Dezvoltare Strategică

Necesarul de capacități și soluțiile consolidate		
Nivelul organizațional		
Instrumente	Descrierea necesarului de capacități	Soluțiile preferabile
Schimbări la nivel structural	Necesar de personal pentru serviciile AEE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidarea capacităților personalului serviciilor respective;</li><li>• contractarea consultanților;</li><li>• revizuirea structurii organizaționale actuale;</li></ul>
	Cooperare inter-instituțională	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constituirea și dezvoltarea Rețelei inter-instituțională pentru o conlucrare mai constructivă cu instituțiile administrației publice Centrale și Locale întru dezvoltarea eficientă a proiectelor în domeniul EE și SER</li></ul>
	Necesar de personal pentru administrarea eficientă a paginii web a AEE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desfășurarea concursului pentru contractarea personalului calificat.</li></ul>
Tehnologia informațională și de comunicații	Necesar de programe informatice	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducerea programelor și instruirea colaboratorilor AEE în domeniul tehnologiilor informaționale noi.</li></ul>
	Crearea sistemului informațional de circuit a documentelor între autoritățile publice implicate în elaborarea actelor permissive	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducerea tehnologiilor informaționale noi</li></ul>

## Necesarul de capacități și soluțiile consolidate

### Nivelul organizațional

Instrumente	Descrierea necesarului de capacități	Soluțiile preferabile
<b>Instruirea și dezvoltarea profesională</b>	Perfecționarea abilităților de comunicare și negociere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursuri, instruiți pentru obținerea acestor abilități de către persoanele nemijlocit implicate</li> </ul>
	Consolidarea cunoștințelor specifice domeniilor de activitate ale AEE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruiți tematice pentru subdiviziunile AEE</li> </ul>
	Fortificarea capacităților de planificare bugetară și evaluare a costurilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursuri de instruire în domeniul planificării bugetare și evaluării costurilor</li> </ul>
	Crearea capacităților de elaborare a fișelor de proiect pentru atragerea asistenței externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruiți specializate în domeniul atragerii asistenței externe</li> </ul>
	Fortificarea capacităților de utilizare a tehnologiilor informaționale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursuri de instruire în domeniile tehnologice ale e-guvernării</li> </ul>
	Consolidarea cunoștințelor și experienței juridice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abonarea la literatura specială (juridică)</li> </ul>
	Consolidarea capacităților de armonizare a legislației naționale la acquisul comunitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruiți pentru toate subdiviziunile AEE</li> </ul>
	Perfecționarea cunoștințelor privind procesul de consultare publică	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruiți pentru toate subdiviziunile AEE</li> </ul>
	Cunoștințe și metode de promovare a eficienței energetice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursuri tematice și metode de promovare a eficienței energetice</li> </ul>
	Cunoștințe aprofundate în domeniul auditului energetic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desfășurarea instruirilor, organizarea vizitelor de studii, etc.</li> </ul>
	Extinderea regională a procesului de comunicare cu consumatorii, efectuarea unor vizite de consultanță	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruire în comunicare și mediatizare</li> </ul>
	Schimbul de experiență în elaborarea și promovarea politicilor în domeniul eficienței energetice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuarea vizitelor de studii în statele din regiune</li> </ul>
	Cunoștințe privind mecanismele de promovare a oportunităților investiționale și diseminare a materialelor promoționale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursuri, instruire pentru subdiviziunile AEE</li> </ul>

# Programul de Dezvoltare Strategică

---

## 7. DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII INTERNE A AGENȚIEI PENTRU EFICIENȚĂ ENERGETICĂ

Evaluarea capacităților a fost realizată conform recomandărilor Ghidului privind elaborarea Programului de dezvoltare Strategică, în baza comparării între capacitățile existente (generalizate în analiza SWOT) și capacitățile necesare pentru atingerea obiectivelor PDS. Generalizând necesarul de capacități și soluțiile preferabile identificate, precum și punctele slabe și riscurile identificate în analiza SWOT. Evidențiem următoarele recomandări pentru întărirea capacității instituționale a AGENȚIEI PENTRU EFICIENȚĂ ENERGETICĂ:

- Întărirea capacității subdiviziunilor:
  - de colectare și analiză a datelor pentru o mai bună planificare strategică și implementare de politici în domeniul EE și a SER.
  - de analiză, monitorizare a proiectelor în domeniul EE și a SER.
- Consolidarea nivelului de pregătire profesională a specialiștilor prin organizarea de instruiți interne, participarea la instruiți externe, abonarea la diverse ziare/reviste de specialitate;
- Diversificarea relațiilor și formelor de colaborare prin organizarea vizitelor de studiu și schimb de experiențe local și peste hotare, precum și consolidarea cunoștințelor de limbă engleză, abilităților de comunicare și negociere;
- Necesitatea acordării unei atenții deosebite motivării angajaților, deoarece performanța activității Agenției este dependentă de utilizarea la maxim a cunoștințelor și abilităților de care dispune personalul, prin:
  - Motivarea salarială;
  - Acordarea tuturor angajaților a beneficiilor legale suplimentare;
  - Diverse metode de motivare non-financiară;
  - Modernizarea tehnologiilor informaționale prin achiziționarea de programe și sisteme informaționale.

## MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Monitorizarea și evaluarea implementării PDS este același proces ca și monitorizarea și evaluarea activității Agenției pentru Eficiență Energetică, unica diferență fiind existența unei evaluări adiționale finale a implementării PDS.

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

În cazul în care procesul de monitorizare identifică necesitatea realizării unor măsuri corective, acestea se includ fie în planul anual al Agenției pentru anul următor, fie se efectuează modificarea PDS. În cazul în care procesul de monitorizare va identifica faptul că realizarea acțiunilor anuale și, astfel și a obiectivelor PDS, derulează în conformitate cu așteptările inițiale, aceasta urmează să fie stipulat în informația pe care subdiviziunea internă o prezintă persoanei responsabile de procesul de monitorizare și evaluare a PDS.

Evaluarea anuală se va realiza la finele anului în baza Planului anual al Agenției și va rezulta în Raportul anual de evaluare a activității Agenției. Raportul anual de evaluare va indica atât realizările, cât și eșecurile privind implementarea planului anual și atingerea rezultatelor anuale (indirect a Obiectivelor PDS). Acesta va constitui o analiză mai detaliată decât monitorizarea, deoarece vor fi identificate cauzele/factorii care au influențat succesul sau insuccesul realizării în vederea propunerii măsuri corective mai substanțiale pentru anul următor. Totodată, procesul de evaluare va identifica atât aspectele obiectivelor realizate anul precedent, cât și aspectele care urmează să fie planificate pentru anul următor. În acest sens, Raportul de evaluare va prezenta baza pentru planificarea activităților pentru anul viitor (Planul anual de acțiuni pentru următorul an). Raportul va indica, eventual, necesitatea modificării Obiectivelor PDS în cazul schimbării circumstanțelor.

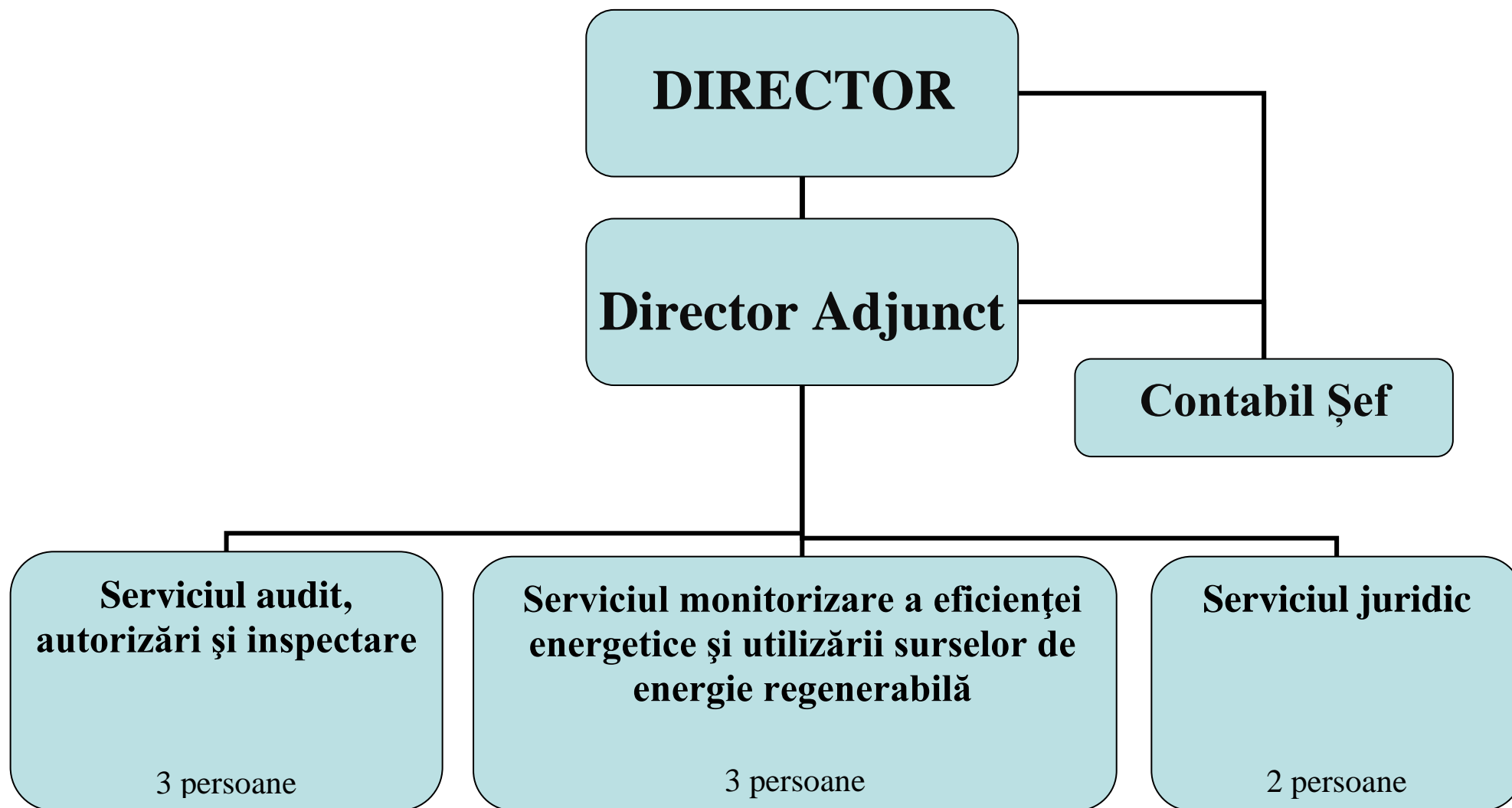
Evaluarea finală a PDS se va realiza la finele anului al treilea de implementare și va servi în calitate de bază pentru elaborarea următorului PDS. Scopul acestei evaluări este identificarea nivelului de realizare a Obiectivelor PDS, impactul ca urmare a realizării acestora, schimbările care s-au produs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

Evaluarea finală a PDS va include rezultatul consultărilor interne și externe în vederea obținerii opiniei celor din exterior, cât și în vederea asigurării unei evaluări mai obiective și imparțiale. În procesul de evaluare vor fi implicați, la necesitate, și experți externi.

# Programul de Dezvoltare Strategică

---

## Anexa nr. 1 Organigrama



Anexa nr.2 Mijloacele financiare ale Agenției pentru Eficiență Energetică

Tabelul nr. 1

Anul	Bugetul total mii lei	% - salarii Cheltuieli de personal	% - cheltuieli de mentinere și operaționale	% - transferuri către alte organizații
2011	968,4	16,1	83,9	-
2012	1352,3	65,0	35,0	-

Date privind personalul Agenției pentru Eficiență Energetică

Tabel de personal 1				
Vîrsta	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
< 25	-	4	-	4
25-40	4	2	-	6
41-56f/61b	-	1	-	1

Tabel de personal 2				
Vechimea în muncă	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
1-5	-	5	-	5
6- 15	3	1	-	4
> 15	1	1	-	2

Tabel de personal 3				
Vechimea în serviciul public	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
< 1 debutanți	1	-	-	1
1- 3 tineri specialiști	3	6	-	9
4-15	-	1	-	1
> 15	-	-	-	-

Tabel de personal 4				
Gen	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
Feminin	1	1		2
Masculin	3	6		9

Tabel de personal 5				
Anul	Personal de conducere	Personal de execuție	Personal tehnic	Total
2012	4	7	-	11
2011	4	7	-	11