

UNIVERSITATEA AGRARĂ DE STAT DIN REPUBLICA MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

C.Z.U: 352.07(478)

FETESCU CEZARA

**SPORIREA PERFORMANȚEI MANAGEMENTULUI
ADMINISTRAȚIEI PUBLICE LOCALE CA PREMISĂ A
DEZVOLTĂRII SPAȚIULUI RURAL DIN REPUBLICA
MOLDOVA**

**521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE
ACTIVITATE**

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

Litvin Aurelia, profesor, doctor
habilitat în științe economice

Autor:

Fetescu Cezara

Chișinău, 2022

© Fetescu Cezara, 2022

CUPRINS

ADNOTARE	5
LISTA TABELELOR	8
LISTA FIGURILOR	9
LISTA ABREVIERILOR	11
INTRODUCERE	12
1. ASPECTE TEORETICE ALE TRANZIȚIEI MANAGEMENTULUI APL DE LA GENEZĂ SPRE PERFORMANȚĂ.....	19
1.1.Fundamente evolutive și controverse în abordarea conceptului de administrație publică în funcție de sistemele politico-administrative perindate în timp	19
1.2.Implicații ale noilor traiectorii și modele de management asupra consolidării și reconfigurării administrative	31
1.3.Managementul performanței ca factor determinant al dezvoltării durabile a localităților rurale	43
1.4.Concluzii la capitolul 1	56
2. EVALUAREA NIVELULUI DE DEZVOLTARE AL SPAȚIULUI RURAL DIN REPUBLICA MOLDOVA PRIN PRISMA INTERDEPENDENȚEI SALE CU PERFORMANȚELE MANAGEMENTULUI APL	58
2.1.Caracteristica generală a spațiului rural din Republica Moldova – factor esențial în scopul înregistrării performanțelor de către managementul APL	58
2.2.Identificarea direcțiilor prioritare de dezvoltare rurală prin implicarea managementului APL în calitate de mediator al transpunerii acestora în documentele de politici locale	75
2.3.Determinarea barierelor intermediare ce împiedică transferul de performanță al managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural	89
2.4.Concluzii la capitolul 2	102
3. PÂRGHII ȘI MECANISME DE SPORIRE A PERFORMANȚELOR MANAGEMENTULUI APL ÎN VEDEREA DEZVOLTĂRII SPAȚIULUI RURAL DIN REPUBLICA MOLDOVA	104
3.1.Pârghii de perfecționare a managementului APL prin prisma contribuției sale la dezvoltarea spațiului rural	104
3.2.Evaluarea impactului performanțelor managementului APL asupra imperativelor dezvoltării spațiului rural prin metoda feedbackului	120
3.3.Proiectarea mecanismului de sporire a performanțelor managementului APL în perspectiva dezvoltării spațiului rural	132
3.4.Concluzii la capitolul 3	140
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	142
BIBLIOGRAFIE	147
ANEXE	159

ANEXA 1. Dinamica suprafețelor însămânțate și contribuția principalelor activități economice la formarea PIB	160
ANEXA 2. Salariul mediu lunar pe tipuri de activități și populația stabilă pe ani, grupe de vârste și medii	161
ANEXA 3. Statutul populației apte de muncă pe medii	162
ANEXA 4. Dinamica ratelor de activitate, ocupare, șomaj și a populației apte de muncă	163
ANEXA 5. Venituri disponibile medii lunare pe o persoană	164
ANEXA 6. Cheltuieli de consum medii lunare pe o persoană	165
ANEXA 7. Minimul de existență al populației pe ani și medii	166
ANEXA 8. Dinamica numărului de instituții și elevi pe medii	167
ANEXA 9. Numărul primăriilor din Republica Moldova după raioane și municipii	168
ANEXA 10. Chestionar pentru consultarea opiniei APL de nivelul I	169
ANEXA 11. Sinteza răspunsurilor chestionarului pentru consultarea opiniei APL de nivelul I	181
ANEXA 12. Fișă de evaluare a performanțelor profesionale individuale	195
ANEXA 13. Chestionar privind consultarea opiniei publice în vederea evaluării performanțelor managementului primarilor din localitățile rurale.....	198
ANEXA 14. Sinteza răspunsurilor chestionarului aplicat pentru consultarea opiniei publice în vederea evaluării performanțelor managementului primarilor din localitățile rurale.....	207
ANEXA 15. Fișă-model de evaluare a impactului performanțelor managementului APL asupra dezvoltării spațiilor rurale din Republica Moldova prin metoda feedbackului	212
ANEXA 16. Diplome ce certifică diseminarea rezultatelor științifice	214
ANEXA 17. Acte de implementare a rezultatelor științifice	219
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	222
CURRICULUM VITAE	223

ADNOTARE

Fetescu Cezara. Sporirea performanței managementului administrației publice locale ca premisă a dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova.

Teză de doctor în științe economice. Chișinău, 2022

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 134 titluri, 17 anexe, 123 de pagini de text de bază, 40 figuri, 19 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 14 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: performanță, funcționar public, dezvoltare, management, administrație publică, spațiu rural, evaluare, impact.

Scopul lucrării: identificarea posibilităților de sporire a performanțelor managementului APL de nivelul I în vederea transferului acestora în direcția dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova.

Obiectivele cercetării:

1. Elucidarea implicațiilor pe care le au noile modele de management public asupra reconfigurării administrative.
2. Investigarea fundamentelor teoretice și metodologice existente privind posibilitățile de evaluare a performanțelor managementului APL prin prisma contribuției sale la dezvoltarea spațiului rural.
3. Evaluarea viabilității socioeconomice a spațiului rural în vederea identificării unor direcții prioritare de dezvoltare a acestuia prin implicarea managementului APL.
4. Identificarea unor pârghii de perfecționare a managementului APL prin intermediul înlăturării barierelor intermediare ce împiedică transferul de performanțe în direcția dezvoltării spațiului rural.
5. Determinarea impactului performanțelor managementului APL asupra imperativelor dezvoltării spațiului rural prin utilizarea metodei feedbackului.
6. Elaborarea unui mecanism de sporire a performanțelor managementului APL în perspectiva dezvoltării spațiului rural.

Noutatea și originalitatea științifică a lucrării rezidă în următoarele: stabilirea controverselor în abordările conceptuale ale administrației publice ca catalizatori ai producerii schimbărilor menite să reconfigureze sistemul administrativ prin intermediul noilor modele de management public; identificarea criteriilor menite să stabilească impactul transferului de performanțe al managementului APL asupra dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova; stabilirea direcțiilor prioritare de dezvoltare a spațiului rural prin prisma evaluării nivelului de dezvoltare, caracteristicilor acestuia și interdependenței sale cu performanțele managementului APL; sugerarea unor pârghii de perfecționare a performanțelor managementului APL prin elucidarea și analiza barierelor intermediare ce împiedică transferul de performanțe în direcția dezvoltării spațiului rural; elaborarea unei fișe de evaluare a impactului performanțelor managementului APL asupra dezvoltării spațiului rural, menite să identifice rezervele interne de sporire a acestora; sugerarea unui mecanism de sporire a performanțelor managementului APL în perspectivă dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova.

Rezultatele obținute care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante constau în elaborarea unui metode de evaluare a performanțelor managementului APL și proiectarea unui mecanism menit să contribuie la sporirea acestor performanțe, fapt care va contribui la eficientizarea activităților sale în calitate de factor stimulator al creșterii economice, în vederea aplicării strategiilor manageriale în dezvoltarea durabilă a spațiului rural.

Semnificația teoretică constă în identificarea unor metode și mecanisme menite să contribuie la sporirea performanțelor managementului APL în vederea transferului acestor performanțe asupra dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova.

Valoarea aplicativă a lucrării derivă din fișa propusă de autor pentru evaluarea impactului performanțelor managementului APL asupra imperativelor dezvoltării spațiului rural, cât și din factorii de dezvoltare durabilă delimitați în baza studiului viabilității spațiului rural. Lucrarea evaluează impactul performanțelor managementului administrației publice cu scopul identificării barierelor ce stau în calea transferului de performanțe asupra dezvoltării spațiului rural, fapt ce permite delimitarea unui mecanism de perfecționare a acestuia prin identificarea anumitor pârghii concrete.

Implementarea rezultatelor științifice: Rezultatele cercetării științifice au fost diseminate atât în cadrul conferințelor naționale și internaționale, cât și în articolele publicate în revistele de specialitate. Recomandările sugerate, mecanismul de sporire a performanțelor managementului APL și fișa de evaluare elaborate au fost valorificate de 3 primării din localitățile rurale din Republica Moldova.

АННОТАЦИЯ

Фетеску Чезара. Повышение эффективности управления местной публичной администрацией как необходимое условие развития сельских территорий в Республике Молдова.

Докторская диссертация по экономике. Кишинев, 2022

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография из 134 наименований, 17 приложение, 123 страниц основного текста, 40 рисунков, 19 таблиц. Результаты опубликованы в 14 научных работах.

Ключевые слова: эффективность, государственный служащий, развитие, управление, государственное управление, сельская местность, оценка, воздействие.

Цель работы: определить возможности повышения эффективности управления МПА первого уровня для передачи его на развитие сельских территорий в Республике Молдова.

Цели исследования:

1. Прояснить последствия новых моделей государственного управления для административной реконфигурации.
2. Исследовать существующие теоретические и методологические основы относительно возможностей оценки эффективности управления ЛПА с точки зрения его вклада в развитие сельских территорий.
3. Оценка социально-экономической жизнеспособности сельской местности с целью определения приоритетных направлений ее развития с привлечением руководства МПА.
4. Определить рычаги для улучшения управления МПУ путем устранения промежуточных барьеров, препятствующих передаче результатов деятельности в направлении развития сельских районов.
5. Определить влияние эффективности управления МПУ на императивы развития сельских территорий, используя метод обратной связи.
6. Разработать механизм повышения эффективности управления МПУ в перспективе развития сельских территорий.

Научная новизна и оригинальность работы заключается в следующем: установление противоречий в концептуальных подходах государственного управления как катализаторов изменений, направленных на реконфигурацию административной системы через новые модели государственного управления; выявление критериев, направленных на определение влияния передачи эффективности управления ЛПУ на развитие сельских территорий в Республике Молдова; установление приоритетных направлений развития сельских территорий через диагностику уровня развития, его характеристик и его связи с эффективностью управления МПУ; Предложение рычагов для улучшения эффективности управления МПУ путем выяснения и анализа устрашающих барьеров, препятствующих переносу эффективности на сельское развитие; разработка оценочного листа влияния эффективности управления МПУ на сельское развитие, направленного на выявление внутренних резервов для их улучшения; предложение механизма улучшения эффективности управления МПУ с целью сельского развития в Республике Молдова.

Решение особенно значимой научной проблемы, заключается в разработке метода оценки эффективности управления МПУ и создании механизма, призванного способствовать повышению этой эффективности, что будет способствовать повышению эффективности его деятельности как фактора, стимулирующего экономический рост, с целью применения управленческих стратегий в устойчивом развитии сельского сектора.

Теоретическая значимость диссертации заключается в определении методов и механизмов, направленных на содействие улучшению эффективности управления МПА с целью переноса этой эффективности на развитие сельских территорий в Республике Молдова.

Практическое значение работы вытекает из предложенного автором листа для оценки влияния эффективности управления МПА на императивы сельского развития, а также из факторов устойчивого развития, определенных на основе исследования жизнеспособности сельских территорий. В работе оценивается влияние эффективности управления государственной администрацией с целью выявления барьеров для передачи эффективности на развитие сельских территорий, что позволяет определить механизм ее улучшения путем выявления определенных конкретных рычагов.

Внедрение научных результатов: Результаты научных исследований были распространены как на национальных и международных конференциях, так и в статьях, опубликованных в специализированных журналах. Предложенные рекомендации, механизм повышения эффективности управления ЛПА и оценочная карта эффективности были использованы 3-мя муниципалитетами в сельских районах Республики Молдова.

ANNOTATION

Fetescu Cezara. Improving the performance of local public administration management as a prerequisite for the development of rural areas in the Republic of Moldova.

PhD thesis in economics. Chisinau, 2022

Thesis structure: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 134 titles, 17 annexes, 123 pages of basic text, 40 figures, 19 tables. The results are published in 14 scientific papers.

Keywords: performance, civil servant, development, management, public administration, rural area, evaluation, impact.

The main goal of this research is to identify the possibilities of improving the performance of the first level LPA management in order to transfer it to the development of rural areas in the Republic of Moldova.

Research objectives:

1. To elucidate the implications of new public management models on administrative reconfiguration.
2. To investigate the existing theoretical and methodological foundations regarding the possibilities of assessing the performance of LPA management in terms of its contribution to rural development.
3. To assess the socio-economic viability of the countryside with a view to identifying priority directions for its development through the involvement of LPA management.
4. Identify levers to improve LPA management by removing intermediate barriers that prevent the transfer of performance towards rural development.
5. Determine the impact of LPA management performance on rural development imperatives using the feedback method.
6. To develop a mechanism for improving LPA management performance in the perspective of rural development.

The novelty and scientific originality of the work lies in the following: establishing the controversies in the conceptual approaches of public administration as catalysts of changes aimed at reconfiguring the administrative system through new models of public management; identifying criteria aimed at determining the impact of the transfer of performance of LPA management on the development of rural areas in the Republic of Moldova; establishing the priority directions of development of rural areas through the diagnosis of the level of development, its characteristics and its affinity with the performance of LPA management; Suggesting levers for improving LPA management performance by elucidating and analyzing the intimidating barriers that prevent the transfer of performance towards rural development; developing an evaluation sheet on the impact of LPA management performance on rural development, aimed at identifying internal reserves for improving performance; suggesting a mechanism for improving LPA management performance with a view to rural development in the Republic of Moldova.

The important scientific problem solved reside in the developing of a method for assessing the performance of LPA management and designing a mechanism designed to help improve this performance, which will contribute to the efficiency of its activities as a factor stimulating economic growth, with a view to applying managerial strategies in the sustainable development of the rural sector.

The theoretical significance consists in identifying methods and mechanisms aimed at contributing to the enhancement of LPA management performance in order to transfer this performance to the development of rural areas in the Republic of Moldova.

The applicative value of the research derives from the author's proposed sheet for assessing the impact of LPA management performance on rural development imperatives, as well as from the sustainable development factors identified based on the rural viability study. The paper assesses the impact of public administration management performance in order to identify the barriers to the transfer of performance on rural development, which allows the identification of a mechanism for its improvement by identifying certain concrete levers.

Implementation of scientific results: The results of scientific research have been disseminated both at national and international conferences and in articles published in specialist journals. Suggested recommendations and mechanisms to improve the performance of LPA management were used by three municipalities in rural areas of the Republic of Moldova.

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1.	Analiza comparativă a modelului birocratic și a Noului management public	34
Tabelul 1.2.	Valorile de bază ale managementului public în funcție de abordare	44
Tabelul 2.1.	Caracteristicile specifice abordărilor conceptului de „spațiu rural”	60
Tabelul 2.2.	Estimarea ponderii deținute de terenurile cu destinație agricolă în suprafața totală a fondului funciar pentru perioada anilor 2015-2020	64
Tabelul 2.3.	Dinamica populației ocupate pe tipuri de activități economice și medii pentru perioada anilor 2015-2020	65
Tabelul 2.4.	Dinamica indicatorilor demografici înregistrați în RM în perioada anilor 2015-2020	67
Tabelul 2.5.	Dinamica cheltuielilor medii lunare pe o persoană îndreptate pentru băuturi alcoolice, tutun și educație pentru perioada anilor 2015-2020	71
Tabelul 2.6.	Dinamica numărului de instituții culturale și biblioteci în funcție de mediul de reședință pentru perioada anilor 2015-2020	73
Tabelul 2.7.	Direcțiile prioritare ale Strategiei Naționale de dezvoltare „Moldova 2020” versus Proiectul Strategiei „Moldova 2030”	77
Tabelul 2.8.	Dinamica numărului de turiști cazați în structurile de primire turistică colectivă cu funcții de cazare din mediile rurale pentru perioada anilor 2015-2020	83
Tabelul 2.9.	Determinarea scorului final în vederea aprecierii gradului de satisfacție al aleșilor locali în ceea ce privește performanțele actuale ale instituției	92
Tabelul 2.10.	Determinarea scorului final în vederea aprecierii nivelului de dezvoltare al spațiului rural din Republica Moldova	92
Tabelul 2.11.	Analiza structurală a veniturilor și cheltuielilor bugetului de stat și a bugetelor locale pentru perioada anilor 2018-2023	94
Tabelul 3.1.	Dinamica numărului de angajați în sectorul administrativ al Republicii Moldova	116
Tabelul 3.2.	Determinarea scorului final în vederea aprecierii nivelului de dezvoltare al spațiului rural din Republica Moldova	124
Tabelul 3.3.	Scorul final atribuit de comunitate calității serviciilor comunale din localitățile rurale	127
Tabelul 3.4.	Scorul final atribuit de comunitate calității serviciilor sociale din localitățile rurale	128
Tabelul 3.5.	Scorul final atribuit de comunitate calității serviciilor administrative	129
Tabelul 3.6.	Scorul final atribuit de comunitate calității resurselor umane din cadrul APL de nivelul I	129

LISTA FIGURILOR

Fig. 1.1.	Tipologia modelelor de organizare a sistemelor politico-administrative	20
Fig. 1.2.	Trăsături comune ale modelelor clasice de organizare a sistemelor politico-administrative	21
Fig. 1.3.	Tipuri de sisteme politico-administrative	24
Fig. 1.4.	Lacunele Noului Management Public	34
Fig. 1.5.	Traectoria dezvoltării modelelor de management public	36
Fig. 1.6.	Fundamentele modelului neo-weberian	38
Fig. 1.7.	Etapele procesului de reengineering managerial	40
Fig. 1.8.	Criterii sugestive pentru evaluarea performanțelor managementului APL	55
Fig. 2.1.	Tipologia abordărilor legate de definirea conceptului de „spațiu rural”	60
Fig. 2.2.	Funcțiile spațiului rural	62
Fig. 2.3.	Nivelul salariului mediu lunar pe activități economice în dinamică	66
Fig. 2.4.	Dinamica numărului de șomeri pe medii în perioada anilor 2015-2020	67
Fig. 2.5.	Numărul de persoane emigrate din Republica Moldova în dinamică pentru perioada anilor 2015-2020	68
Fig. 2.6.	Structura veniturilor și cheltuielilor medii lunare ale unui locuitor din mediul rural pentru anul 2020	69
Fig. 2.7.	Dinamica veniturilor și cheltuielilor lunare înregistrate de către un locuitor în funcție de mediul de reședință pentru anii 2015-2020	70
Fig. 2.8.	Dinamica numărului de instituții de învățământ și elevi în mediul rural pentru perioada anilor de învățământ 2015-2016 – 2020-2021	72
Fig. 2.9.	Dinamica numărului de instituții medico-sanitare care acordă asistență primară și specializată în perioada anilor 2015-2020	73
Fig. 2.10.	Dinamica comparativă a suprafețelor acoperite de păduri și a suprafețelor îngrijite și reconstituite în perioada anilor 2015-2020	74
Fig. 2.11.	Direcțiile prioritare de dezvoltare durabilă a Republicii Moldova	78
Fig. 2.12.	Dinamica numărului de hoteluri și structuri similare pentru perioada anilor 2015-2020	84
Fig. 2.13.	Tipurile turismului rural potrivite pentru Republica Moldova	84
Fig. 2.14.	Activități meșteșugărești specifice pentru Republica Moldova	86
Fig. 2.15.	Surse de finanțare disponibile pentru micii antreprenori din Republica Moldova	88
Fig. 2.16.	Studiile deținute de personalul interviuat al APL de nivelul I	91
Fig. 2.17.	Gradul de satisfacție al reprezentanților comunității locale în ceea ce privește performanțele actuale ale instituției reprezentate	91
Fig. 2.18.	Periodicitatea formărilor personalului din cadrul APL de nivelul I	97
Fig. 2.19.	Obiectivele unui proces de pregătire profesională	99
Fig. 2.20.	Bariere intermediare ce împiedică transferul de performanțe ale managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural	101
Fig. 3.1.	Etapele procesului de reformare a managementului APL în Republica Moldova în vederea sporirii performanțelor acestuia	106
Fig. 3.2.	Opinia aleșilor locali cu privire la oportunitatea descentralizării financiare	111

Fig. 3.3.	Opinia aleșilor locali cu privire la necesitatea intervenției statului cu măsuri stimulatorii	113
Fig. 3.4.	Mobilitatea salariaților din sectorul administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	117
Fig. 3.5.	Evaluarea nivelului de dezvoltare a localităților rurale din Republica Moldova	123
Fig. 3.6.	Aprecierea aportului APL la dezvoltarea localităților rurale	124
Fig. 3.7.	Aprecierea percepției comunitare asupra performanțelor managementului APL	125
Fig. 3.8.	Criterii calitative de evaluare a performanțelor managementului APL	126
Fig. 3.9.	Aprecierea gradului de antrenare a comunității în activitățile de evaluare a performanțelor managementului APL	131
Fig. 3.10.	Paradigmele dezvoltării rurale în țările cu regimuri democratice incipiente	132
Fig. 3.11.	Mecanism de sporire a performanțelor managementului APL în perspectiva dezvoltării spațiului rural	137
Fig. 3.12.	Procesul de eliminare a barierelor de sporire a performanțelor managementului APL prin completarea cadrului normativ	138

LISTA ABREVIERILOR

APL	-	Administrație publică locală
APC	-	Administrație publică centrală
CEE	-	Comunitatea Economică Europeană
NPG	-	New Public Governance
NPM	-	New Public Management
NWS	-	Neo-weberian State
SUA	-	Statele Unite ale Americii
TIC	-	Tehnologii informaționale și comunicații
RM	-	Republica Moldova
IFAD	-	International Fund for Agricultural Development
AIPA	-	Agenția de Intervenție și Plăți pentru Agricultură
FAO	-	Food and Agriculture Organization of the United Nations
USAID	-	United States Agency for International Development
CSI	-	Comunitatea Statelor Independente
UE	-	Uniunea Europeană
CALM	-	Congresul Autorităților Locale din Moldova
ADL	-	Agent de dezvoltare locală
LEADER	-	acronim din <u>franceză</u> : Liaison entre actions de développement de l'économie rurale
GAL	-	Grup de Acțiune Locală
PIB	-	Produs Intern Brut
HG	-	Hotărârea Guvernului

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei abordate: Lucian Blaga în poezia sa „Sufletul satului” afirma că „veșnicia s-a născut la sat”. Această afirmație ar trebui să corespundă perfect țării noastre, dat fiind faptul că în Europa de Est cea mai mare cotă a populației rurale este deținută de Republica Moldova. Dar, în pofida acestui fapt, rata șomajului, conform datelor prezentate de Biroul Național de Statistică la sate este de aproape două treimi. An de an, populația Republicii Moldova continuă să scadă. Cetățenii Republicii Moldova își părăsesc patria din cauza lipsei locurilor de muncă și a unei perspective de viitor, iar în ultimii ani și din cauza unui mediu social nefavorabil. Astfel, satele rămân în mare parte pustii, fiind populate doar de persoane în etate care sunt în imposibilitatea de a contribui la dezvoltarea infrastructurii rurale, care devine mai proastă an de an. Drumurile impracticabile, lipsa forței de muncă sunt doar unele din motivele din care în localitățile rurale este greu de dezvoltat și practicat unele activități economice. Din aceste considerente sărăcia se resimte într-o bună parte din localitățile rurale, iar conaționalii noștri pleacă peste hotare, sperând să găsească în străinătate o viață mai bună. Or, asta să fie veșnicia de care vorbea Blaga?

Până și denumirea de țară agrară deja nu mai este actuală, sectorul agricol asigurând doar cca 10% din PIB, întâietatea fiind deținută de comerț, iar populația, proprietari de terenuri mănoase, se alimentează cu roșii importate de pe pământurile lutoase ale Turciei. Și toate acestea în procesul integrării europene, care pentru moldoveni devine aidoma liniei orizontului, aproape, dar de neajuns.

În această ordine de idei, urmează să găsim un răspuns la întrebarea „Cum asigurăm o creștere economică permanentă?”. Modelele menite să soluționeze problema creșterii economice au fost și rămân actuale pentru cercetătorii din domeniul economic, aceste modele reprezentând mare interes pentru economiștii perioadei clasice precum Adam Smith și David Ricardo. Modelele keynesiene, dar și descendentele directe ale acestora, aici ne referim la modelele neokeynesiene, punctează faptul că pentru a avea o economie stabilă este nevoie de utilizarea unor politici la nivel macroeconomic care să presupună inclusiv intervenția directă din partea statului. Este de menționat faptul că în viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare Agricole și Rurală 2022-2027, Republica Moldova va deține un „sector agroalimentar competitiv, centrat pe lanțurile valorice cu un potențial sporit, dezvoltat în armonie cu mediu ambiant și rezilient la schimbările climatice, care consolidează securitatea și siguranța alimentară și oferă bunăstare și condiții de trai mai bune în mediul rural”, altfel spus, statul deja face mici tentative de a se implica.

Dar pentru ca modele de creștere economică să poată fi implementate cu succes, asigurând prin acest fapt creșterea economică mult râvnită, nu este suficient doar ca mediul academic să elaboreze aceste modele. Aici ne referim la ceilalți actori implicați în procesul de implementare a acestor modele și anume la guvernanți, mediul economic etc., cărora, de altfel, le revine sarcina implementării acestor modele. Și anume la capitolul implementare Republica Moldova înregistrează mari curențe. Acest fapt a fost confirmat efectiv de impactul redus asupra dezvoltării sectorului pe care l-a înregistrat Strategia pentru anii 2008-2015. Prin urmare, organizarea unor cercetări detaliate în domeniul identificării unor posibilități de sporire a performanțelor managementului administrației publice locale, în contextul dezvoltării localităților rurale, este mai mult decât necesară.

Tendențele de modernizare a managementului APL impuse de schimbările majore din societate, cât și de noile abordări ale managementului public, solicită autorităților publice implementarea unor proceduri de măsurare a performanțelor în vederea asigurării sporirii continue a acestora. Au fost și sunt încă depuse numeroase eforturi pentru a obține performanță în sectorul public în vederea îmbunătățirii calității serviciilor oferite cetățenilor, asigurării unui mediu de viață sănătos și sigur, cât și a dezvoltării durabile a unităților administrativ-teritoriale. Dar o bună parte din aceste încercări nu s-au soldat cu succes.

La nivel internațional, performanțele serviciilor publice ale unei țări corelează cu nivelul de încredere al populației față de administrația publică, dexteritatea desfășurării activităților economiei și, evident, nivelul de trai al populației. Racordând aceste lucruri la Republica Moldova, se constată necesitatea urgentă de acțiune în direcția sporirii și multiplicării competențelor managementului APL în vederea asigurării unei prosperități economice, a coeziunii și bunăstării sociale.

Problema transferului de performanțe din partea managementului APL asupra dezvoltării spațiului rural este studiată nu doar la nivelul Republicii Moldova, dar și la nivel mondial. Totodată, am constatat o deficiență la nivel de măsurare a acestor performanțe, cât și la nivel de percepere generală a acestora din simplu motiv că performanța se identifică cu niște rezultate deosebite, net superioare ale unei acțiuni față de rezultatele unei acțiuni similare. Performanța este o însușire care poate fi tratată cu subiectivism, aceasta fiind percepută de către persoane diferite în mod diferit, astfel, pentru locuitorii statelor dezvoltate din zona UE, performanța APL este percepută într-un fel, iar pentru locuitorii țărilor în tranziție – este percepută cu totul în alt fel, și aici ne referim la nivelul minim la care să putem constata că APL a înregistrat sau nu performanță.

Republica Moldova, de o bună perioadă de timp încearcă să contribuie la dezvoltarea regională prin elaborarea diferitor măsuri de dezvoltare [118] impuse prin Legea nr. 438 privind

dezvoltarea regională a Republicii Moldova [114] sau prin elaborarea și implementarea Strategiei Naționale de Dezvoltare Regională pentru anii 2016-2020 [115], cât și aprobarea Planului de acțiuni privind implementarea acestei Strategii [119], încercând prin aceste acțiuni să atingă și ea nivelul stabilit prin realizarea reformei administrației publice. Pe această cale Republica Moldova tinde să se alinieze la standardele europene care atribuie administrației publice locale însușiri precum transparența, predictibilitatea, responsabilitatea și eficiența – însușiri care pot fi obținute doar prin promovarea de politici și reforme menite să contribuie la sporirea performanțelor APL, lucru susținut și de cercetările efectuate de numeroși reprezentanți ai mediului academic în direcția identificării unor posibilități de dezvoltare a spațiului rural din Republica Moldova, inclusiv prin transferul performanțelor managementului APL. Incontestabilă este contribuția adusă de savanți și cercetători autohtoni precum Secrieru Angela [23], Paladi Ion [15], Popovici Angela, Popovici Corneliu [43], Sîmboteanu Aurel [25], Negru Ecaterina [79], Șaptefrați Tatiana [98], Tofan Tatiana [100], Savca Tatiana [45], Saca Victor [93], Juc Victor [74], Prisăcaru Veronica, Litvin Aurelia [88], Timofti Elena [48], Zaharco Silvia [51], Vaculovschi Elena [50], Grinciuc Liliana [70], Varzari Ana [30] – anume acestor savanți le datorăm parcurgerea efectivă a primilor pași în direcția reformării și eficientizării administrației publice. Nu putem nega aportul semnificativ adus și de către lucrările științifice ale autorilor străini, inclusiv Pollit Ch., Bouckaert G. [20], Simon Herbert A., Thompson V., Smitsburg D. [24], Drechsler W., Kattel R. [62], Eymeri-Douzans J. [63], Aleohin A., Karmolițkii A. [28], Doga V. [105], Androniceanu A. [3], Băileșteanu Gh. [6], Rădulescu C. [91]. Anume aceste lucrări au servit în calitate de catalizator și sursă primară de informare pentru cercetătorii autohtoni, fapt ce a sporit semnificativ contribuția adusă de mediul academic în direcția identificării posibilităților de sporire a performanțelor managementului APL în direcția perfecționării acestuia.

Perfecționarea managementului instituțiilor administrației publice locale este un proces de o complexitate deosebită. Profesionalizarea echipei manageriale implică mutații multiple, vizând aspecte referitoare la dezvoltarea competențelor în domeniu, însușirea unor tehnici de comunicare, implementarea inovațiilor din domeniul managementului în activitatea de zi cu zi și, bineînțeles, promovarea spiritului civic în rândurile funcționarilor publici. Cu alte cuvinte, sporirea performanței managementului administrației publice locale reprezintă o cerință intrinsecă a dezvoltării spațiului rural și comunității locale, cât și un garant al dezvoltării societății în ansamblu în condițiile integrării europene.

Scopul tezei constă în identificarea posibilităților de sporire a performanțelor managementului APL de nivelul I în vederea transferului acestora în direcția dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova.

Obiectivele cercetării. Pentru atingerea scopului propus sunt trasate următoarele obiective:

1. Elucidarea implicațiilor pe care le au noile modele de management public asupra reconfigurării administrative.
2. Investigarea fundamentelor teoretice existente privind posibilitățile de evaluare a performanțelor managementului APL prin prisma contribuției sale la dezvoltarea spațiului rural.
3. Evaluarea viabilității socioeconomice a spațiului rural în vederea identificării unor direcții prioritare de dezvoltare a acestuia prin implicarea managementului APL.
4. Identificarea unor pârgii de perfecționare a managementului APL prin intermediul înlăturării barierelor intermediare ce împiedică transferul de performanțe în direcția dezvoltării spațiului rural.
5. Determinarea impactului performanțelor managementului APL asupra imperativelor dezvoltării spațiului rural prin utilizarea metodei feedbackului.
6. Elaborarea unui mecanism de sporire a performanțelor managementului APL în perspectiva dezvoltării spațiului rural.

Ipoteza de cercetare se referă la supoziția conform căreia performanțele managementului APL de nivelul I reprezintă un factor determinant în vederea dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova, impactul transferului de performanțe fiind cuantificat prin intermediul calității vieții în mediul rural, evaluată de către locuitorii zonelor rurale în calitatea lor de beneficiari finali ai transferului de performanțe a managementului APL.

Noutatea și originalitatea științifică a lucrării rezidă în următoarele: stabilirea controverselor în abordările conceptuale ale administrației publice ca catalizatori ai producerii schimbărilor menite să reconfigureze sistemul administrativ prin intermediul noilor modele de management public; identificarea criteriilor de cuantificare a impactului transferului de performanțe al managementului APL asupra dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova; stabilirea direcțiilor prioritare de dezvoltare a spațiului rural prin prisma evaluării nivelului de dezvoltare, caracteristicilor acestuia și interdependenței sale cu performanțele managementului APL; sugerarea unor pârgii de perfecționare a performanțelor managementului APL prin elucidarea și analiza barierelor intimidare ce împiedică transferul de performanțe în direcția dezvoltării spațiului rural; elaborarea unei fișe de evaluare a impactului performanțelor managementului APL asupra dezvoltării spațiului rural, menite să identifice rezervele interne de sporire a acestora; sugerarea unui mecanism de sporire a performanțelor managementului APL în perspectiva dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova.

Rezultatele obținute care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante constau în elaborarea unui mecanism de perfecționare a performanțelor managementului APL și a unei fișe de evaluare a acestor performanțe, fapt care va contribui la eficientizarea activităților APL de nivelul I în calitate de factor stimulator al creșterii economice, în vederea aplicării strategiilor manageriale în dezvoltarea durabilă a spațiului rural.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese. În procesul cercetării, în vederea realizării obiectivelor trasate, autorul a utilizat cu precădere metodele clasice de cercetare precum: explicarea, observarea empirică, interpretarea, analiza cantitativă și calitativă, inducția, deducția, abstracția, sinteza, comparația, gruparea, metoda tabelelor, metoda grafică, metoda chestionării, interviuarea tematică. Selectarea metodelor de cercetare a fost efectuată atât în corelare cu obiectivele trasate, cât și în corespundere cu prevederile metodologiei cercetărilor științifice aferente domeniului abordat.

Baza informațională a cercetării a fost axată preponderent pe publicațiile științifice ce țin de domeniul cercetat, pe actele normative și legislative ce reglementează domeniul de cercetare în Republica Moldova, pe datele furnizate de baza de date a Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova și, nu în ultimul rând, pe datele cu caracter cantitativ și calitativ obținute în procesul de interviuare și chestionare a diferitor categorii de respondenți precum reprezentanții APL de nivelul I și locuitorii localităților rurale din Republica Moldova.

Obiectul cercetării îl reprezintă administrația publică locală de nivelul I.

Limitele cercetării: În procesul de cercetare a obiectului investigat autorul s-a ciocnit de numeroase limite precum reticența manifestată de către primarii localităților rurale, cât și de către reprezentanții autorităților publice centrale, limită care a dus la colectarea extrem de dificilă a datelor primare pe care s-a bazat cercetarea.

O altă limită semnificativă a fost pandemia Covid-19 care a impus o serie de restricții ce au împiedicat vădit buna desfășurare a cercetării, autorul fiind lipsit atât de posibilitatea interviuării și observării continue a subiecților cercetați, cât și de posibilitatea consultării unor resurse bibliografice importate cu o valoare semnificativă pentru cercetarea în cauză.

Semnificația teoretică a lucrării constă în identificarea unor metode și mecanisme menite să contribuie la sporirea performanțelor managementului APL în vederea transferului acestor performanțe asupra dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova.

Valoarea aplicativă a lucrării derivă din fișa propusă de autor pentru evaluarea impactului performanțelor managementului APL asupra imperativelor dezvoltării spațiului rural, cât și din factorii de dezvoltare durabilă delimitați în baza studiului viabilității spațiului rural. Dat fiind faptul că dezvoltarea spațiului rural în majoritatea țărilor dezvoltate ale lumii este prerogativa

autorităților publice locale, lucrarea evaluează impactul performanțelor managementului administrației publice cu scopul identificării barierelor ce stau în calea transferului de performanțe asupra dezvoltării spațiului rural, fapt ce permite delimitarea unui mecanism de perfecționare a acestuia prin identificarea anumitor pârgii concrete.

Menționăm că aceste rezultate vor putea fi aplicate cu succes atât la nivel teoretico-metodologic de către cercetătorii din domeniu, cât și la nivel micro și macro economic, fișa de evaluare propusă putând fi utilizată cu succes, fără careva costuri suplimentare, de către primarii localităților rurale din Republica Moldova, iar mecanismul de sporire a performanțelor managementului APL propus de către autor putând fi preluat și aplicat la nivel de țară.

Aprobarea rezultatelor științifice: Rezultatele teoretico-metodologice și aplicative ale cercetării au fost prezentate la un șir de conferințe științifico-practice naționale precum: Simpozionul Științific Internațional „Perspectivele dezvoltării durabile a spațiului rural în contextul noilor provocări economice”, dedicat aniversării a 85 ani de la fondarea Universității Agrare de Stat din Moldova (Chișinău, UASM, 2018), Conferința practico-științifică «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации» (Universitatea de Stat din Comrat, 2018), edițiile Conferinței științifico-practice cu participare internațională „Dinamica schimbării și cultura organizațională a viitorului” (Centrul de Excelență în Economie și Finanțe 2020, 2021).

La nivel internațional rezultatele cercetării au fost prezentate la următoarele Conferințe internaționale: conferința „Risk in contemporary economy”, Iunie, Galați, România, Universitatea „Dunărea de Jos”; Conferința „Global science and education in the modern realities-2020”, August 2020, Washington, SUA; Conferința „Practical significance of modern scientific research-2019”, Aprilie 2019, Ucraina; Conferința „Inovative looks into the future-2019”, Ianuarie 2019, Ucraina (diplomele de participare, anexa 16).

Conceptele principale ale tezei, precum și rezultatele cercetării au fost prezentate în 14 lucrări științifice publicate atât în culegeri naționale, cât și în culegeri de articole și monografii internaționale.

Rezultatele cercetării au fost valorificate de către primăriile a 3 localități rurale prin următoarele acțiuni, confirmate prin actele de implementare (anexa 17):

1. Utilizarea metodologie de evaluare a impactului managementului APL asupra gradului de dezvoltare a localității elaborate de către autor.
2. Valorificarea propunerilor și recomandărilor autorului privind posibilitățile de sporire a performanțelor managementului APL.

3. Încurajarea implementării etapelor și acțiunilor prevăzute de mecanismul elaborat de către autor în vederea canalizării performanțelor managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural.

Sumarul capitolelor tezei: Scopul lucrării și obiectivele trasate au conturat următoarea structură logică a tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie, alcătuită din 134 surse, 17 anexe, 123 pagini text de bază, 19 tabele, 40 figuri.

În **Introducere** este argumentată actualitatea temei cercetate, sunt definite scopul și obiectivele lucrării, cât și modelarea teoretică și practică a rezultatelor obținute pe baza evaluării performanțelor managementului administrației publice locale din Republica Moldova.

În **capitolul 1 „Aspecte teoretice ale tranziției managementului APL de la geneză spre performanță”** se face referință la dezvoltarea evolutivă a managementului administrației publice locale, se determină particularitățile regimurilor politico-administrative existente, se identifică implicațiile noilor modele de management asupra consolidării reformei administrative – toate aceste acțiuni având ca scop abordarea teoretică a managementului APL prin prisma performanțelor acestuia, în vederea identificării unor indicatori meniți să cuantifice impactul transferului de performanțe al managementului APL de nivelul I asupra dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova.

Capitolul 2 „Evaluarea nivelului de dezvoltare al spațiului rural din Republica Moldova prin prisma interdependenței sale cu performanțele managementului APL” este destinat totalmente evaluării nivelului de dezvoltare a localităților rurale, în vederea determinării unor direcții prioritare ce pot contribui la dezvoltarea acestora. Tot în acest capitol sunt identificate barierele intermediare ce împiedică transferul performanțelor managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural prin procesarea unor rezultate ale cercetării.

Capitolul 3 „Pârghii și mecanisme de sporire a performanțelor managementului APL în vederea dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova” vine să-și aducă contribuția aplicativă prin elaborarea și aplicarea unei fișe de evaluare a impactului performanțelor managementului APL asupra imperativelor dezvoltării spațiului rural, prin identificarea și înaintarea unor propuneri/metode concrete de perfecționare a managementului APL și prin proiectarea și prezentarea unui mecanism de sporire a performanțelor managementului APL.

Concluziile și recomandările sintetizează principalele rezultate ale cercetării și oferă o gamă largă de recomandări menite să contribuie la sporirea performanțelor managementului administrației publice locale, performanțe ce pot fi ulterior transferate în direcția dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova.

1. ASPECTE TEORETICE ALE TRANZIȚIEI MANAGEMENTULUI APL DE LA GENEZĂ SPRE PERFORMANȚĂ

1.1. Fundamente evolutive și controversate în abordarea conceptului de administrație publică în funcție de sistemele politico-administrative perindate în timp

În toate timpurile au existat și, de altfel, încă continuă să existe opinii, păreri, definiții controversate, ba chiar ambigue în ceea ce privește noțiunea de „administrație publică”. Unul dintre obstacole apare nemijlocit la definirea noțiunii de administrație, acesta fiind motivul pentru care unii autori actuali evită formularea de definiții exprese.

Știința administrației a evoluat continuu începând de la „doctrina administrativă” promovată de clasicul teoriei administrării Henry Fayol, continuând cu teoria birocrăției promovată de Max Weber, inspirându-se și preluând practici din managementul științific a lui Taylor, făcând popas și la Concepția Noului Management Public și, ca multe alte științe sociopolitice, continuând să-și lărgască orizonturile și până în prezent.

Unul dintre promotorii științei administrative în Republica Moldova, savantul Mihail Platon, în rezultatul numeroaselor studii și cercetări relevante efectuate în domeniul administrativ, conchide că nu există un sistem „ideal” de administrație publică care să poată fi „copiat de toate țările”, aceasta alcătuind o sinteză de cunoștințe și practici acumulate la nivel internațional.

Pentru a face claritate în domeniul conceptual al evoluției APL ne-am propus inițial să efectuăm o analiză diacronică a sistemelor politico-administrative, cât și a particularităților de bază ale acestora.

Analizând vasta diversitate administrativă a țărilor europene, profesorul grec T. Tsekos afirma că „deși statele europene împărtășesc aceleași tradiții comune – alegeri libere, participarea publicului, auto-guvernare locală etc. – transcripția structurală însă a acestei moșteniri politice comune, la nivel administrativ, generează paradigme ale organizației publice de o diversitate majoră” [20, p. 67]. Astfel, autorul, în unul dintre articolele sale, ajunge la concluzia că „nu doar operațiunile de creare a hotărârilor și cele cotidiene pot varia, dar, cel mai important este faptul că, modificarea este percepută și direcționată în modalități total diferite de către diverse sisteme administrative naționale” [106, pag. 9].

Diversitatea de viziuni și percepții a generat de-a lungul timpului perindarea mai multor modele administrative, necesitatea analizei cărora, în viziunea autorului, are o importanță majoră în argumentarea rolului pe care îl are managementul APL în dezvoltarea comunitară. Aceste modele inspiră și până în prezent mediul științific, constituind nucleul modelelor noi.

Potrivit lui Maurice Duverger, modelele administrative presupun „obiecte abstracte, formale, asupra cărora se poate reflecta și care ajută cercetătorul în înțelegerea obiectelor concrete, reale, în stabilirea și explicarea faptelor bazate pe descoperirea raporturilor lor” [1, pag. 1].

Evident, aceste modele nu au scăpat fără analize științifice care, deseori, au demonstrat că modelele „se regăsesc, uneori, simultan” [1, pag. 1]. În acest context, autorul poate afirma cu fermitate că știința administrativă este alcătuită dintr-o „colecție dispersată” de viziuni, modele ale sistemelor administrative care se regăsesc utilizate „după placul autorilor, fie izolat, fie amalgamat în interiorul acelorași analize prin împrumuturi uneori inexplicabile din teoriile și modelele de origini diferite” [1, pag. 1-2].

Pentru a delimita toate reperele conceptuale ce țin de sistemele politico-administrative perindate până în prezent, cât și pentru a scoate în evidență sursele din care acestea au fost inspirate, ne propunem în continuare să facem o analiză diacronică a modelelor propriu-zise.

La originea sistemelor politico-administrative, potrivit lui Gerard Sintic, au stat modelele clasice (figura 1.1), care cuprind modelul liberal, modelul autoritar și modelul weberian. Ulterior, aceste modele au fost înlocuite de așa numitele „noile modele” care cuprind modelul neoliberal și modelul democratic.

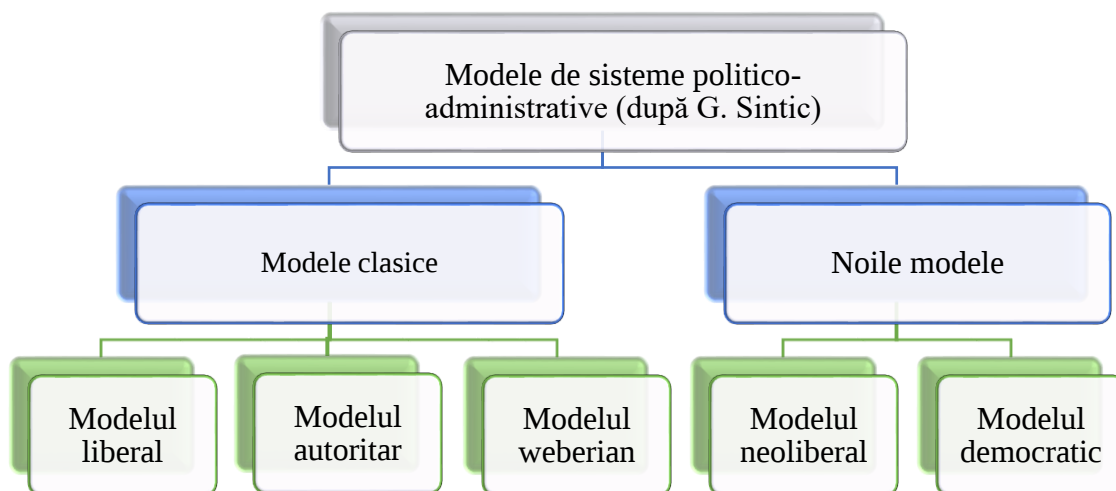


Fig. 1.1. Tipologia modelelor de organizare a sistemelor politico-administrative

Sursa: Elaborată de autor în baza [1, pag. 2]

Nu vom da greș dacă vom afirma că, modelele clasice până în prezent inspiră gândirea administrativă, principiile lor constituind baza „noilor modele” administrative, însă delimitarea particularităților de bază a acestor modele o vom rezuma la modelul liberal și cel Weberian, date fiind eforturile naționale la construirea și fortificarea statului de drept.

Dacă ar fi să suprapunem modelele clasice (figura 1.2), am obține o imagine „simplă, ordonată, coerentă a unei administrații instrumentale, unitare, piramidal ierarhizate, centralizate” [1, pag. 14]. Modelele clasice au fost supuse numeroaselor critici din motiv că fac din administrație

un instrument de pură constrângere. „Este foarte clar că modelul liberal nu numai că limitează funcțiile economice ale administrației, dar nu admite în exercitarea acestor funcții decât utilizarea mijloacelor de injoncțiune: prerogative de putere publică, și nu concesiune de prestații, pe când modelul Weberian – anume relația de dominație, care este plasată în miezul oricărei construcții administrative” [1, pag. 14].

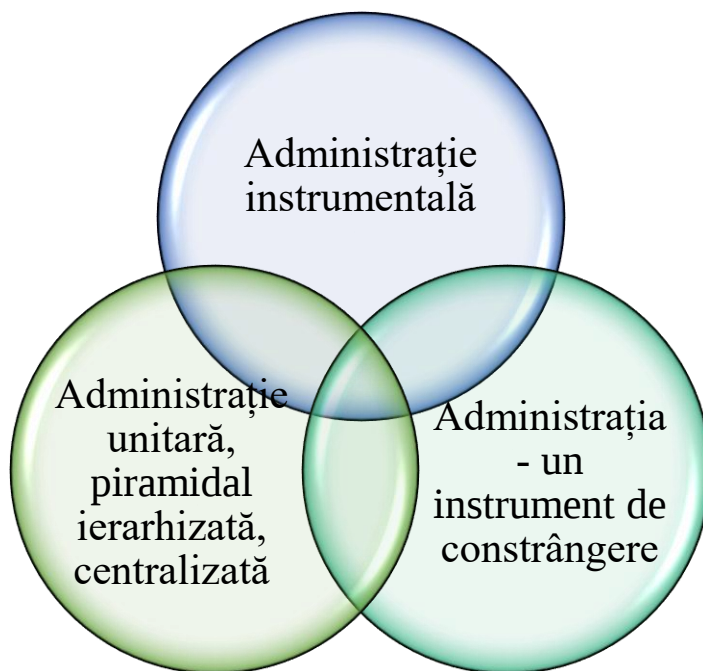


Fig. 1.2. Trăsături comune ale modelelor clasice de organizare a sistemelor politico-administrative

Sursa: Elaborată de autor în baza [1, pag. 14]

Aceste caracteristici au dus la apariția contradicțiilor în interiorul acestor modele, făcând imaginea lor nesigură și impunând știința administrativă să le reconceptualizeze, găsindu-le noi parametri. Modelul neo-liberal (New Public Management) contestă cei patru piloni pe care se sprijinea administrația liberală (centralizare, birocratizare, ierarhizare și sectorializare), redefinindu-i.

Evidențiind schimbările ce au avut loc în mediul economic, cultural și social, cât și necesitatea stringentă de a veni cu o reacție la aceste schimbări, neo-liberalii susțin că administrația trebuie să se bazeze pe principii ca coordonarea, descentralizarea și controlul, principii privite într-o nouă abordare, abordare care presupune o coordonare descentralizată și controlată, o nouă politică a resurselor umane și noi reguli care vor reglementa activitatea organelor administrative.

Coordonarea, în viziunea neo-liberală, constă în înlocuirea organizării administrative tradiționale (centralizate, ierarhizate) cu o multitudine de agenți autonomi. În ceea ce privește controlul, acesta urmează transformat cantitativ – în vederea diminuării numărului de controale,

cât și calitativ – în vederea înlocuirii rolului de mijloc de sancțiune cu cel de instrument de măsurare a ecarturilor dintre rezultatele efective și cele planificate.

Noile reguli ce reglementează activitatea organelor administrative se rezumă la următoarele „principii de management:

- promovarea și dezvoltarea concurenței în interiorul serviciului public și între organizațiile publice și private;
- promovarea principiului eficienței economice în utilizarea resurselor și în cercetarea alternativelor pentru furnizarea de servicii publice;
- promovarea flexibilității și inovării manageriale în gestionarea financiară și organizațională;
- separarea deciziilor strategice de deciziile operaționale;
- dezvoltarea unor practici mai suple cu privire la gestionarea personalului și remunerare;
- stabilirea indicatorilor de performanță pentru evaluarea activității administrației și agenților publici;
- focusarea pe rentabilitate, eficiență și calitatea serviciilor;
- orientarea activității instituției în funcție de nevoile utilizatorilor” [91, pag. 95].

Modelul presupune noi principii de gestiune prin introducerea managementului participativ bazat pe obiective menite să sporească eficiența guvernării, iar pentru a redobândi controlul asupra birocrăției, trebuie restabilită prioritatea aspectului politic în relațiile politico-administrative, pe când din activități precum economia de piață, inițiativa individuală, auto-reglarea socială statul consimte să se retragă.

Astfel, modelul neo-liberal constituie „o grupare a unei serii de abordări și tehnici manageriale, cât și un sistem ideologic bazat pe valori atrase din sectorul privat pentru a fi implementate în organizațiile din sectorul public” [53, pag. 52].

Modelul democratic (occidental), nu este prea departe de cel neo-liberal, constituind și acesta „un mixaj instabil din tradiția liberală și din construcția weberiană. Este, deci, pe de o parte un model de integrare absolută ca orice construcție statală, ca orice construcție politică, dar pe de altă parte și un model de integrare relativă, cum îi cere tradiția liberală. Modelul occidental de administrație este un model în care se discută necesitățile ierarhiei și cele ale libertății, un model care se înclină când pe versantul său weberian – ierarhia, subordonarea, când pe versantul său liberal – înconfuzia instanțelor, salvagardarea libertății” [128, pag. 17].

Constantele modelului democratic se regăsesc atât printre principiile fundamentale ale modelului liberal, cât și weberian. Acestea se rezumă la subordonare care asigură coeziunea modelului și la separare care asigură autonomia funcțională a elementelor componente ale

sistemului, autonomie influențată evident de existența relațiilor de subordonare și de intensitatea relației de subordonare propriu-zise.

Din motivul existenței controverselor și ambiguităților în procesul de descriere a relațiilor politico-administrative, acest subiect nu și-a găsit explicații clare și precise nici până la etapa actuală, mediul academic oscilând între aceste două concepte privite separat, ne referim aici la politic și la administrativ.

În baza studiilor anterioare, **autorul** ajunge să conchidă în unul dintre articolele sale că *„teoriile și modelele folosite de cercetători se rezumă la cele două extreme și anume separarea politicienilor de administratori, pe de o parte, și argumentul complementarității dintre politică și administrație, pe de altă parte”* [64, pag. 223].

Dihotomia politico-administrativă weberiană afirmă că „trebuie să existe o delimitare între procesul de stabilire a cursului politic de care ar trebui să fie responsabili politicienii, pe de o parte, și punerea în aplicare a politicii, care ar trebui să fie responsabilitatea ramurii executive, pe de altă parte. Această viziune presupune aceeași relație între politică și administrație, ca între scop și mijloacele de realizare a acestuia” [85, pag. 38]. „Politicile sunt dezvoltate de politicieni și implementate de birocrăți” [92, pag. 12]. Abordarea dată ne sugerează faptul că politicienii trăiesc în lumea lor și se supun regulilor acestei lumi, iar funcționarii publici se ghidează de principiile lumii funcționarilor publici.

Criticile aduse la adresa dihotomiei politico-administrative au dat naștere *principiului complementarității* între sistemul politic și cel administrativ. Pe de o parte, este vorba despre independența administrativă și, pe de alta, este vorba despre un control politic, excesiv, pe alocuri, din partea autorităților publice centrale și locale. În literatura de specialitate această influență este definită prin termenul de intensitate: uneori politicul fiind cel ce prevalează, alte ori – administrativul, deoarece nu întotdeauna gradul înalt de control al politicului poate asigura o eficiență în activitatea administrației publice prin intermediul deciziilor adoptate și invers.

Aceste două ideologii cu privire la modul de organizare al relațiilor politico-administrative, racordate la specificul socioeconomic al fiecărui stat, au dus inevitabil la crearea unei varietăți largi de posibile „scheme” de fundamentare a diverselor sisteme administrative.

Consultând practica internațională, la momentul actual pot fi definite trei sisteme politico-administrative (figura 1.3), despre care, de altfel, vorbește și savantul autohton Mihail Platon în lucrarea sa „Administrarea publică. Curs universitar” [18]:

1. *Sistemul continental sau francez* care pune accentul pe uniformitate, echilibru și tutelă din partea statului, tutelă ce se realizează inclusiv prin reprezentantul statului în teritoriu. Acest

sistem se impune prin rigiditatea protecției venite de sus în jos, limitând autoritățile locale în acțiune.

2. *Sistemul mixt* care încearcă să combine tutela administrativă cu principiul subsidiarității, fiind identificate dezavantajele produse de tutela administrativă promovată de sistemul francez, considerată exagerată pe alocuri. Prin acest sistem s-a încercat a acorda unele prerogative autorităților locale cu scopul de a reduce nițel din intensitatea tutelei puterii centrale asupra autorităților locale, acordând totodată un nivel anumit de autonomie acestora din urmă.
3. *Sistemul britanic* sau *anglo-saxon* se situează la cealaltă extremă acordând o autonomie locală totală caracterizată prin lipsa controlului venit de la nivel regional. Trebuie să menționăm că unitățile administrativ-teritoriale în cadrul sistemului anglo-saxon sunt privite drept „republici în miniatură”, care sunt conduse de către un minister ce are rolul de a ghida activitatea administrativ-teritorială din unitatea pe care o deține în subordine.

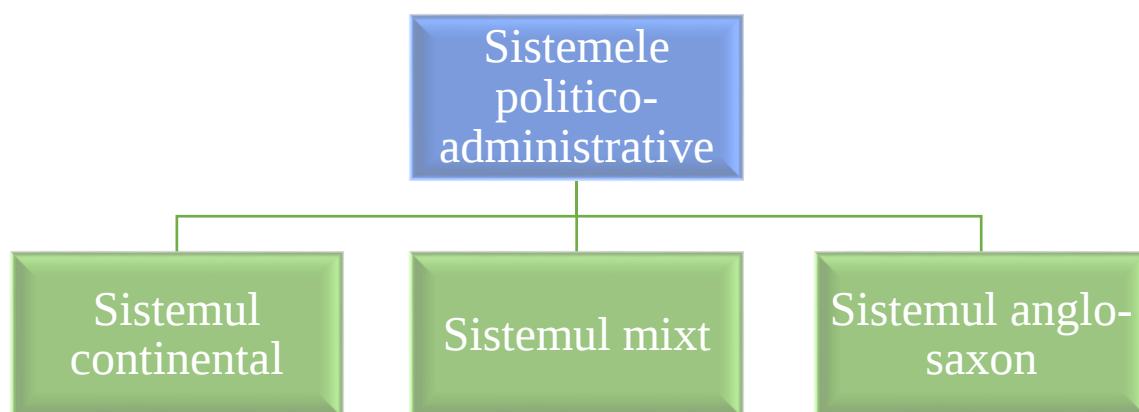


Fig. 1.3. Tipuri de sisteme politico-administrative

Sursa: Elaborată de autor în baza [64, pag. 225]

În acest context, în unul dintre articolele sale autorul menționează următorul lucru: „raportându-ne reflecțiile analitice la condițiile unei societăți în tranziție spre democrație, cu transformări anevoioase în toate sferele vieții sociale, astăzi încă departe de a fi definitive, ne este extrem de anevoios să ne expunem în folosul unuia sau altuia dintre modele sus-menționate, concluziile fiind unele multivalente” [64, pag. 225].

Cu referire la posibilitatea de existență a unei delimitări stricte dintre puterea politică și cea administrativă putem doar conchide că aceste două sectoare se interpătrund și interconectează în funcție de timp și spațiu. Pentru unii e potrivită prevalarea administrativului asupra politicului, iar pentru alții – invers. Oricum ar fi, la etapa actuală încă nu a fost conceput nici un model care s-ar potrivi ideal pentru orice tip de stat și la orice etapă de dezvoltare a societății în ansamblu.

Nu putem însă nega că instituțiile guvernamentale, prin pârgھیile sale structural-funcționale, intervin cu influențe asupra tuturor aspectelor vieții publice: politice, sociale,

economice, culturale. „Astfel, interesul public cuprinde, în orbita de impact, socialul, în general, și componentele principale ale acestuia, în particular” [93, pag. 38].

Conform opiniei lui M. Costea, „puterea supremă într-un stat este politica, indiferent de modul său de desemnare. Puterea adoptă decizii fundamentale sau, dacă lasă să le adopte administrația, tot puterea politică rămâne răspunzătoare. Administrația este subordonată puterii politice, dar puterea sa proprie este invariabilă. Există tot mai mulți factori care condiționează misiunea, activitatea, organizarea internă și atribuțiile administrației, acești factori depinzând de rolul pe care puterea politică îl atribuie statului, precum și de forma de organizare a statului, de structura forțelor politice și a grupurilor de presiune. Astfel, dacă grupul politic aflat la putere își propune ca scop o transformare rapidă a structurii economice și sociale a societății, el îi conferă o mare competență administrației, în schimb, dacă puterea politică se mulțumește cu o transformare lentă sau lasă ca aceasta să rezulte în principal din echilibrul forțelor economice, administrația are atribuții mult mai limitate și este mult mai preocupată în activitățile sale de respectare a normelor de drept, de asigurare a legalității” [74, pag. 28].

Demonstrată fiind deja dependența dintre politic și administrativ, cu scopul eliminării barierelor de cercetare existente, ne-am propus în continuare să detaliem conceptul de management al APL, secționându-l în două concepte separate și să cercetăm evoluția acestora pornind chiar de la origini, care, potrivit autorilor americani Shafritz și Russel, „se regăsesc în vechiul testament” [24, pag. 36], cu referire la Moise, care își petrecea o bună parte din timp dând sfaturi și rezolvând litigiile poporului evreu. În acest context, pentru a facilita munca lui Moise, socrul său, Jethro î-l sfătuie să selecteze grupuri de oameni pricepuți pe care să-i instruiască și să-i pună la conducerea unui număr de oameni, începând de la zeci de persoane, ajungând la mii. Așa au apărut primele „construcții piramidale destinate conducerii unei comunități” [24, pag. 36], astfel spus, la această etapă au fost puse primele cărămizi la temelia conceptului cunoscut astăzi sub denumirea de „administrație publică”.

Apariția și dezvoltarea continuă a acestui concept este inevitabilă, precum inevitabilă este dezvoltarea continuă a societății în ansamblu. Din aceste considerente o definiție certă, universal valabilă, este practic imposibilă, dar totodată extrem de necesară, având în vedere „câmpul funcțiilor administrației publice care este determinat de organizarea constituțională a separației puterilor în stat” [23, pag. 3]. În încercarea disperată de a contura o imagine clară, fundamentată științific, a ceea ce presupune în sine administrația publică, ne propunem să analizăm diacronic abordările noțiunii date.

Pornind de la geneza acestui concept „provenit din vechiul drept roman, unde *ad minister* avea sensul de a duce la îndeplinire o misiune comandată” [23, pag. 3], conchidem că conceptul

dat a suferit ample și diverse abordări dezvăluite în sursele bibliografice ale statelor europene, abordări care au continuat să fie dezvoltate nu doar în perioada interbelică, dar și inclusiv după cel de-al doilea război mondial. Menționăm că abordările dezvoltate în spațiul european au avut o influență majoră a doctrinei franceze.

1. *Concepția franceză* definește administrația drept „acțiunea puterii executive prin procedee de putere publică” (G. Vedel) sau „ansamblul de autorități, agenții și organisme, însărcinate sub impulsul puterii politice, cu asigurarea multiplelor intervenții ale statului modern” (A. Laubadere) [16].
2. *Concepția germană* definește administrația drept „o realitate socială axată pe interesul public care presupune acțiuni dinamice orientate spre viitor și hotărâri administrative care sunt măsuri concrete de rezolvare a cazurilor de speță” (H. Maurer).
3. *Britanicii*, preocupările cărora legate de definirea conceptului de administrație publică, inclusiv prin delimitarea clară a raporturilor existente între legislativ și executiv, susțin că „funcția executivă sau administrativă reprezintă activitatea generală și detaliată a guvernului, conformă cu legea, incluzând identificarea *modului în care legea poate să faciliteze o strategie* (O. Hood Philips)”, iar funcția juridică face referire la „interpretarea legii și aplicarea ei la faptele particulare” [133, pag. 4-6].

Autorul consideră că britanicii au depășit limitele teritoriale ale administrației publice, intrând pe terenul managementului, deoarece prerogativa de a selecta și prevedea strategii ține în totalitate de management, dar, dat fiind faptul că noțiunea de administrație publică este deseori confundată cu cea de management, conchidem că, afirmațiile date au și constituit punctul de pornire în *dezvoltarea și descrierea conceptului de management public*.

„Dicționarul explicativ al limbii române califică verbul „a administra” drept acțiunea de a conduce, a gospodări o întreprindere, o instituție.

Termenul „administrație”, privit în calitate de substantiv este definit drept ansamblul organelor executive și de dispoziție ale statului; personalul de conducere al unei întreprinderi, instituții; cât și serviciu al armatei care avea în sarcina sa hrana și îmbrăcăminte trupelor.

În aceeași ordine de idei, adjectivul atribuit administrației, adică „public” face referire la ceva ce privește tot poporul, aparține întregii națiuni, care poate fi folosit de toată lumea; care are loc în fața unei adunări de oameni etc.

Dacă ar fi să definim îmbinarea de cuvinte „administrație publică” în varianta dată de dicționarul explicativ, am ajunge la o controversă: pe de o parte – organe ale statului, iar pe de altă parte – organe ce aparțin poporului. Formularea unei definiții clare și precise a acestui termen

preocupă academicul până în prezent. Examinarea cercetărilor retrospective identifică o sumedenie de definiții formulate sub diferite unghiiuri. Printre ele autorul menționează:

1. Definițiile politice de genul „administrația publică este ceea ce face guvernământul” ori „acțiunile de realizare a intenției sau dorinței guvernului” [23, pag. 12]; „este o fază din cadrul ciclului de elaborare și implementare a politicilor publice”, „organizație prin care se implementează interesul public” [23, pag. 13] țin în mare parte de abordarea clasică și de modelul lui Max Weber, supranumit și model birocratic, care considera că legile și politicile publice trebuie să fie elaborate în exclusivitate de către legiuitori, adică partea legislativă, iar sarcina implementării acestor politici revenindu-i autorităților publice. Weber susținea totodată că legile trebuie să fie elaborate în așa fel ca să nu lezeze interesele comunităților locale. Cum s-a afirmat anterior, administrația publică sau birocrăția era abilitată cu dreptul de a implementa politicile publice. Cu toate că în șirul de definiții politice se întrevade o încercare vagă de a conecta administrația publică cu colectivitatea, adică cetățenii, aceasta este spulberată de „interesul public” și valențele diferite ale acestuia din urmă.
2. Definițiile legale cum ar fi „administrația publică este legea în acțiune” [23, pag. 13] sau „o activitate de reglementare” [23, pag. 14] transformă activitatea administrației publice exclusiv în una de aplicare a legilor. Ținem să menționăm că această opinie era împărtășită în țările Europei inclusiv până la finalizarea celui de-al doilea război mondial, perioadă în care administrația publică înregistrează o dezvoltare fără precedent ca dimensiuni și complexitate. Noile abordări manageriale au contribuit la debarasarea de această concepție, iar legile, privite prin prisma complexității lor, erau catalogate drept un impediment considerabil pentru reformarea sistemului administrativ. Tot în acest context, nu pot fi trecute cu vederea alte două abordări conceptuale ale administrației publice ce provin din ideologia liberală radicală, cu care, din nefericire, ne confruntăm și până în prezent, cum ar fi activitate prin care se manifestă „bunavoința regilor” sau „hoție” [23, pag. 14-15], adică activitate prin care se fură cetățenii. Cu părere de rău, mulți oficiali încă consideră că populația beneficiază de unele servicii din simplu motiv că autoritatea publică are dorința să presteze aceste servicii, ci nu din exercitarea datoriei de către administrație și că interesul personal prevalează asupra interesului public.
3. Definițiile manageriale care susțin că administrația publică este „o specialitate în cadrul managementului”, este „o artă”, „o știință”, „procesul de organizare și management al resurselor umane și materiale în vederea realizării sarcinilor, care stau în fața conducerii” vin una în contradicție cu cealaltă din simplu motiv că trebuie să recunoaștem veridicitatea primei afirmații: „administrația publică este o specialitate în cadrul managementului” [23, pag. 15]. La acest capitol au existat dispute nenumărate precum că managementul public este o ramură

a administrației publice (Hyde și Shafritz), managementul public și administrația publică sunt două concepte distincte (Overman), managementul public și administrația publică sunt unul și același concept (Owen Hughes), și respectiv, managementul public include administrația publică (Mullins) [15, pag. 12]. Cu toate că la etapa actuală, în statele dezvoltate, „mediul academic a recunoscut administrația publică drept domeniu științific aparte, continuăm să afirmăm că aceasta este o parte componentă a științei management” [35, pag. 226-227].

Analizând delimitările conceptuale, autorul subliniază că termenul „administrație publică” a fost abordat din trei puncte de vedere diferite și anume:

- abordare organică – administrația ca „instituție constituită din activitatea și structura sa, cu scopul de a putea îndeplini sarcinile primite de la puterea politică, precum și de a satisface interesele generale, cu respectarea drepturilor și intereselor legitime ale oamenilor”;
- abordare material-funcțională – administrația ca „activitate de a conduce”;
- abordare structurală – care privește administrația ca „organizație indispensabilă în scopul înfăptuirii administrației” [2, pag. 3].

Analizând aceste abordări, autorul evidențiază faptul că prima abordare definește administrația drept substantiv, cea de a doua definește verbul, iar a treia vine să le împacă pe primele două.

Pentru a ajunge totuși la un numitor comun, ne propunem să analizăm și definiția dată de Pierre (1995), cum că, administrația publică este „legătura-cheie de ieșiri (output) dintre stat și societatea civilă. Totuși, legătura dintre administrația publică și societatea civilă este ca o stradă cu două sensuri, incluzând atât implementarea politicilor publice, cât și cerințele de politici publice venite din partea actorilor privați și înaintate factorilor de decizie” [20, pag. 20].

Descriind administrația publică drept legătură de ieșiri, Pierre face referire la modelul *intrări/prelucrare/ieșiri/efecte*, conform căruia „instituția stabilește *obiective* cu privire la satisfacerea nevoilor de ordin socio-economic, obțin *intrări* (angajați, clădiri, resurse financiare), produc *prelucrări* (predarea într-o școală, primirea de pacienți) sub formă de activități pentru a genera *ieșiri*, adică produsele pe care instituția le „livrează” lumii exterioare (calificări academice, tratament), iar ieșirile la rândul lor, în rezultatul interacțiunii cu mediul, duc la rezultate, numite *efecte* (outcomes).

Delimităm faptul că Pierre în definiția sa nu „folosește deloc termenul „management”, deși este clar că multe din evoluțiile pe care le descrie și analizează fac referire la „managerialismul” descris de alți autori” [20, pag. 24]. Totuși, definiția dată scoate în evidență relația dintre administrația publică și societate.

Drept continuare a definiției date de Pierre vine și cea dată de Sistemul Conturilor Naționale, potrivit căreia administrația publică cuprinde „acele unități economice instituționalizate, a căror funcție principală constă în redistribuirea venitului și a averii pe baza serviciilor non marfare prestate populației, în cazurile în care întreprinderile, firmele nu oferă astfel de servicii pe piață sau le oferă în cantități insuficiente. Resursele principale ale acestui sector provin din vărsămintele obligatorii efectuate de către unitățile economice aparținând celorlalte sectoare din economie” [16].

O altă definiție care conține implicații de management susține că administrația publică reprezintă „o modificare a valorii naționale a guvernului, apelul la noul proces de conducere sau o nouă metodă modernă prin care societatea este condusă” [43, pag. 37].

Remarcabilă este și definiția dată de König (1996) potrivit căreia „administrația publică poate fi interpretată ca sistem social care există și funcționează în acord cu propria sa ordine, dar, pe de altă parte, ea este dependentă de condițiile de mediu într-o societate complexă și aflată în continuă schimbare” [20, pag. 20]. Această definiție vine să afirme o dată în plus că toate încercările de a găsi o definiție universală, unanim acceptată pentru conceptul de „administrație publică” este o utopie.

Controverse există și cu privire la delimitarea administrației de stat de administrația locală. Drept argument la acest capitol servește faptul că, dacă „unele autorități administrative, prin care se realizează autonomia locală, au și atribuție de stat, nu înseamnă că toată activitatea lor este statală. Utilizând noțiunea de „administrație de stat”, unii autori susțin că prin aceasta se înțelege un sistem de instituții ale statului sau „o anumită formă fundamentală de activitate administrativă”, iar noțiunile de „activitate administrativă”, „instituții administrative” pot fi explicate și prin termeni ca „activitate executivă”, respectiv, „instituții executive”, deși termenii „administrativ” și „executiv” sunt folosiți alternativ, uneori chiar cu sens identic. Există și grupuri de specialiști care fac o distincție netă între „administrație de stat” și „activitate executivă”. Ei definesc administrația de stat ca fiind „activitatea care se desfășoară pentru îndeplinirea în mod practic și concret a funcțiilor statului și a sarcinilor organismelor administrației de stat”, iar activitatea executivă ca o parte a sistemului administrativ” [81, pag. 28].

Toate acestea fiind spuse, se impune net necesitatea efectuării unei simbioze între abordările enumerate anterior. Autorul, în acest sens, susține totalmente viziunea savantului român Paul Negulescu, potrivit căruia administrația publică presupune „activitatea statului, reglementată de lege, care constă în activitatea tuturor serviciilor publice destinate să asigure satisfacerea intereselor generale [3, pag. 26] și pe cea a savantului rus A. Alehin care definește administrația publică ca „influența organizatorică conștientă a statului, în numele organelor sale abilitate, la

dezvoltarea societății” [28, pag. 16], aceste două definiții precizând rolul statului și al organizațiilor sale la asigurarea satisfacerii nevoilor generale ale cetățenilor.

La această etapă, nu putem trece cu vederea și abordările conceptuale ale administrației publice date de promotorul acestei științe în țara noastră, savantul Mihail Platon care începe definirea acestui termen de la dimensiunea politică, afirmând în lucrarea sa „Introducere în știința administrării publice” [19] că administrația publică este un „proces de implementare a deciziilor politice și ale aparatului autorităților publice centrale și locale, precum și ale personalului implicat în acest proces”. Ulterior, dimensiunea politică capătă o tentă socială, prin abordarea conceptului de administrație publică într-o altă lucrare [18] în care autorul afirmă că administrația publică este „procesul de implementare a deciziilor politice și ale aparatului autorităților publice centrale și locale, precum și ale personalului implicat în acest proces. Orice orânduire socială dintr-un stat suveran nu are un scop mai nobil decât a folosi toată puterea și toate resursele ca în țară să domnească ordinea, să asigure inviolabilitatea frontierelor și securitatea statului; să susțină cultura, învățământul și știința națiunii, libertatea și drepturile cetățenilor, să contribuie la circulația veniturilor bănești necesare acoperirii cheltuielilor de funcționare a organelor sale; să stimuleze administrarea domeniului public și alte branșe pentru buna funcționare a statului” [18, pag. 71]. Astfel, într-un final, și M. Platon ajunge, tot în lucrarea dată, la concluzia necesității efectuării unei simbioze dintre dimensiunea politică și cea socială a conceptului de administrație publică prin faptul că savantul îl citează pe H. Nicolas afirmând că administrația publică este „instrumentul fundamental cu ajutorul căruia guvernele înțeleg de ce beneficii sau politici noi ori revizuite are nevoie societatea, pentru a furniza beneficii publice și a determina efectele politicilor de guvernare” [18, pag. 73].

Altfel, confruntând opiniile mai multor savanți din domeniu, **autorul**, în unul din articolele sale, conchide că „*administrația reprezintă un domeniu cu un caracter teoretic și un conținut limitat la aspectele ce țin de structura unui sistem administrativ și legile, regulile și regulamentele pe baza cărora acesta este organizat și funcționează într-o țară și este orientată cu precădere la procese, proceduri și proprietăți. Deci, administrația publică trebuie să fie o activitate prin care sunt rezolvate probleme de interes public, în cadrul reprezentat de legislație, cadru care nu trebuie să fie constrângător*” [35, pag. 227].

1.2. Implicații ale noilor traiectorii și modele de management asupra consolidării și reconfigurării administrative

Ritmul alert de viață cu care se confruntă omenirea la etapa actuală determină profunde mutații în toate domeniile vieții sociale, evident și în sectorul public. Reconfigurarea sistemului administrativ este impusă în primul rând de nevoia preluării practicilor globale care solicită ca managementul public al oricărui stat să inițieze procedura de modernizare, fapt ce va contribui indubitabil la înregistrarea de performanțe la nivel administrativ.

Necesitatea reformării sistemului administrativ, pe lângă faptul că este solicitată de ingerințele și schimbările internaționale, mai este impusă inclusiv de modificările produse în timp la nivel socioeconomic, modificări care necesită schimbări majore nu doar la nivel administrativ.

Dat fiind faptul că aceste obiective diferă de la stat la stat, în funcție de nivelul actual de dezvoltare social-economică, de valorile culturale și specificul național, cert este doar punctul spre care tind să ajungă toate statele în condițiile aspirației globale de a-și canaliza eforturile spre cetățean, care reprezintă beneficiarul final al serviciilor furnizate de administrația publică. Orientarea spre rezultat, după cum a fost demonstrat anterior, poate fi asigurată exclusiv prin „creșterea eficienței sectorului public al economiei, deoarece, în prezent, acestui sector îi revine un rol tot mai important în gestiunea proceselor socioeconomice” [50, pag. 282]. Reforma managementului public poate fi realizată prin instrumente precum calitatea resurselor umane, modul și eficiența gestionării finanțelor publice, utilizarea tehnologiilor inovative, reducerea birocratiei etc.

Se consideră că țările anglo-americe sunt centrul universului reformei managementului public. În acest context ne întrebăm în ce măsură poate fi garantat succesul și pentru restul statelor în condițiile în care acestea vor respecta cu strictețe traiectoria parcursă de statele anglo-americe, dar în condiția în care pornesc din puncte diferite, în funcție de propriile tradiții, valori, nivel de dezvoltare, aspirații etc.

Pentru a da răspuns la această întrebare vom porni de la conceptul de traiectorie, care presupune mai mult decât o tendință. O tendință este doar un model al anumitor date, iar traiectoria, dimpotrivă, este un model intențional, este o cale pe care cineva încearcă să o adopte. Ea pornește de la un punct de plecare (A) spre un loc sau o situație dezirabilă, dorită (B). Astfel, un scenariu constă din trei elemente de bază: o stare inițială, o traiectorie și o stare viitoare.

Pollit și Bouckaert în una din lucrările sale susțin că „scenariile pot exista la diferite niveluri de specificitate. Ele pot să fie un simplu set de idei și orientări vagi sau se pot dezvolta într-un plan strategic, cu acțiuni specificate, cronologii și obiective. Scenariile nu sunt întotdeauna identice, în sensul că unul sau mai multe dintre elementele de bază ale lor pot să lipsească. De exemplu, dacă

este numai punctul B – o imagine a viitorului dorit – dar nu există o specificare clară pentru punctul A sau pentru traiectorie, atunci este vorba despre o utopie. Pe de altă parte, poate exista o critică a statu-quo-ului (A) și dorința de a merge într-o anumită direcție (traiectorie), dar să lipsească o imagine bine conturată a stării finale urmărite. Acest lucru poate fi considerat un fel de luptă cu valurile, dar există, desigur, și dovezi concludente ale unor bune rezultate în domeniul reformei manageriale care incontestabil nu lasă fără speranță statele cu restanțe la acest capitol” [20, pag. 79].

Analiza diacronică a traiectoriei pe care a parcurs-o, o parcurge sau urmează să o parcurgă fiecare stat, ne face să ne ciocnim inevitabil de cele două puncte de bază la care toate statele au făcut câte un popas sau continuă încă să-l facă, Republica Moldova nefiind o excepție. Aici ne referim cu precădere la modelele predestinate organizațiilor publice: modelul birocratic, care până la moment inspiră noile modele și Noul Management Public (New Public Management) – model complementar care pune accent pe eficiență și pe latura comercială a serviciilor publice, model care, de altfel, și a favorizat apariția managementului public ca știință.

Secolul XX a creat premise optime pentru dezvoltarea și implementarea cu succes a modelului birocratic de gestiune, care a fost fundamentat în mare parte de lucrările sociologului Max Weber. În cadrul unei societăți democratice și suverane, administrația are suficiente pârghii de influență, monitorizare și control asupra neutralității implementării cadrului legal. În cadrul unui sistem democratic în care poporul este suveran, o parte a puterilor este transferată administrației, care trebuie să vegheze la aplicarea neutră și stabilă a deciziilor. Din aceste considerente, administrația trebuie să ia decizii corecte și imparțiale în folosul populației, cu scopul de a reduce gradul de incertitudine și de a elimina orice element de favoritism și inegalitate de tratament.

Din motiv că în perioada secolului XX, activitatea autorităților publice era ghidată în exclusivitate de principiile de drept, acestea nu i se solicita argumentarea sau chiar justificarea acțiunilor sale. În cazul în care cineva dorea să conteste deciziile luate de administrație, nu avea decât să apeleze la soluționarea litigiului prin instanța de judecată.

Numeroasele critici la adresa modelului Weberian pun accentul pe rigiditatea excesivă a acestuia, considerându-l drept un model constrâns de reguli, generator de birocrății, care se mișcă încet și sunt costisitoare, inefficiente și care nu reacționează în nici un fel la nevoile celor care le folosesc.

Sectorul public nu provine în totalitatea sa din același loc și nu este orientat în aceeași direcție. Modernizarea implică adeseori atât pierderi, cât și câștiguri, fapt demonstrat de modelul Noului Management Public, care vine atât ca o concretizare a ideii de transformare în conținutul procesului de management, cât și drept soluție menită să atenueze limitele modelului tradițional.

Armenia Androniceanu susține că „Noul Management Public reunește valori care deplasează accentul de la administrația publică tradițională pe managementul public orientat în mare parte spre managerialism. Modelul tradițional de organizare și furnizare a serviciilor publice, bazat pe principii ca ierarhia birocratică, planificarea administrativă, centralizarea deciziei, controlul direct și independența economică sunt înlocuite cu un management al serviciilor publice bazat pe o relație directă cu piața, provenind din cultura capitalistă” [53, pag. 52].

Adepții Noului Management Public promovează sus și tare eficiența activității publice, ghidându-se de principiile de activitate preluate din sectorul privat, care, pentru a fi implementate cu succes, necesită mai multă libertate, atât în selectarea instrumentelor de conducere și control, cât și la luarea deciziilor. Însă această libertate despre care vorbim, trebuie să vină de sus în jos, adică administrația publică în calitate de organizație să manifeste mai multă încredere în administratorul public, în calitatea sa de executant. Acest fapt va asigura o concurență sănătoasă în cadrul organizațiilor statale, lucru, care cu certitudine, va contribui la asigurarea nevoilor populației, or asigurarea acestor nevoi în condiții de maximă eficiență și fiind sarcina de bază a autorităților publice.

Cu alte cuvinte, Noul Management Public este un model care încearcă să găsească mijlocul de aur între cele două extreme: aici ne referim la managerialism, pe de o parte, și principiile de piață, pe de altă parte. În această încercare disperată de a găsi mijlocul optim între public și privat, adepții Noului Management Public consideră că limitele dintre aceste două sectoare se vor diminua odată cu trecerea timpului, iar cele două sectoare vor merge într-un pas, găsind o modalitate de conciliere în vederea asigurării unei activități eficiente.

Implicarea privatului în viața publică, promovată de concepția Noului Management Public a stârnit mari dispute în mediul academic, astfel că atitudinile adoptate de cercetători se extind de la propunerea ca administrația publică să fie un domeniu unic și separat, care nu trebuie afectat de metode comerciale, până la cea diametral opusă, care susține că metodele și cultura de afaceri trebuie să constituie soluția la o gamă largă de patologii considerate endemice în administrația publică tradițională. Să introducă claritate între aceste două extreme vin Metcalfe și Richards care susțin că „la nivel microeconomic administrația publică ar putea avea multe de preluat din lumea afacerilor, dar că la nivel macroeconomic ea rămâne sui-generis” [24, pag. 28].

Ținem să adăugăm aici că, aplicabilitatea și adecvarea abordărilor de afaceri diferă nu numai în funcție de nivelul micro sau macroeconomic, dar și de caracteristicile tehnice și politice ale activității în cauză, fapt demonstrat de criticile (figura 1.4.) aduse la adresa Noului Management Public.

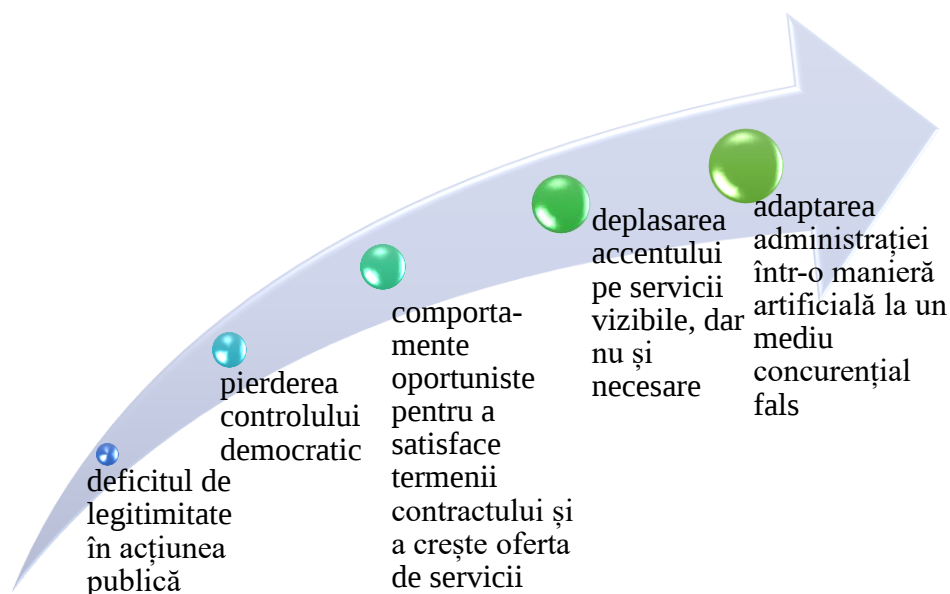


Fig. 1.4. Lacunele Noului Management Public

Sursa: Elaborată de autor în baza [31, pag. 161]

Într-un final, Noul Management Public a creat premise favorabile dezvoltării unei noi birocrății, numite birocrăție managerială, lăsând în urma sa o serie de principii și metode pe care administrația publică le utilizează și până în prezent.

Procesul de rutinizare a afectat evident și acest model, care a argumentat o dată în plus faptul că fiecare paradigmă are una și aceeași traiectorie marcată de debut, explorare, cercetare, urmată de perioada „de glorie” și finalizată cu perioada de declin, care, inevitabil, este impusă de transformările produse în societate odată cu acceptare implementării inovațiilor. Aceste inovații, cât și influența concurenței duc la apariția unor noi paradigme ce vin să înlocuiască paradigma veche, preluând totuși bunele practici ale acestora din urmă.

„De-a lungul vremii administrația publică a evoluat continuu, înlocuind modelul weberian cu cel neo-managerialist. Anume acum e cazul să ne întrebăm dacă a sosit sau nu perioada de declin a NPM (New Public Management sau Noul Management Public) sau dacă aceasta este pe cale să înceapă” [63, pag. 413].

Tabelul 1.1. Analiza comparativă a modelului birocratic și a Noului management public

Criteriul de comparare	Modelul birocratic	Noul management public
Structuri politico-administrative	Serviciul public ca mare instituție. Departamente mari și complexe. Centralizare și coordonare ierarhică.	Serviciu universal. Unități administrative de talie redusă. Descentralizare și autonomie.
Relația cu politicul	Separare. Autoritate ierarhică.	Separare. Autoritate contractuală (dihotomie între politic și administrativ).

Sursa: Elaborat de autor în baza [63, pag. 412-416]

Comparând modelul birocratic cu cel liberal (tabelul 1.1), constatăm că discrepanțele majore, care au clasat aceste două modele la poli diametral opuși, sunt dictate de relația dintre administrația publică și puterea politică, cât și de complexitatea structurilor administrative, acestea din urmă fixând „coordonatele spre care tinde NPM: descentralizare, de concentrare și redimensionare a serviciilor publice” [53, pag. 55], lucruri care au facilitat schimbarea de paradigmă.

Dacă modelul weberian este considerat drept unul rigid din motiv că presupune o centralizare și coordonare ierarhică strictă în raport cu puterea politică, cel neo-managerial presupune inversul – descentralizarea și autonomia, care, și-au redus din atractivitate, generând „în opinia multor țări, inclusiv SUA sub președinția lui Barack Obama, un entuziasm socio-politic semnificativ față de „reîntoarcerea statului” (inclusiv a unor instrumente „demodate” precum naționalizarea companiilor private confruntate cu pericolul falimentului)” [63, pag. 413].

Așa dar, timpul a demonstrat că cele două puteri, politică și birocratică, trebuie să conviețuiască, chiar dacă nu se iubesc. *„Oricât de urâți și ineficienți sunt politicienii, ei sunt instrumentul de neînlocuit prin care voința poporului este reprezentată”* [38, pag. 289].

Dat fiind faptul că metodele și soluțiile preluate din mediul privat nu au fost tocmai compatibile cu mediul instituțional, *„biocratizarea societății sporește din cauza complexității procesului de guvernare și, în special, din dorința de a compensa anumite eșecuri ale mecanismului de piață”* [103, pag. 55]. Ba mai mult, *„biocrația se dezvoltă datorită nevoilor care apar în societate în condițiile dezvoltării societății informaționale. Ea este capabilă să-și însușească noi arii de activitate care ar justifica într-un fel autoritatea ei în cadrul sistemului administrativ”* [103, pag. 55].

În unul din articolele sale, **autorul** afirmă că „timpul constituie o forță implacabilă ce transformă ceea ce putea fi la un moment dat reformă sau inovație în „tradiție” sau moștenire. Chiar dacă remarcăm o tendință a guvernelor contemporane de a afirma că politicile de reformă a statului sunt permanente și că nu vor lua niciodată sfârșit, preceptele și rețetele NPM puse în lucru de câteva decenii nu scapă unui proces de „îmbătrânire”. O dată elanul epuizat, potențialul coroziv și inovator al neo-managerialismului tinde la rândul său să se diminueze. În acest context noțiunea de „rutinizare” propusă de Weber își poate dovedi virtuțile explicative. Weber observă că rutinizarea modifică natura charismei, aceasta fiind supusă unei „tradiționalizări, unei raționalizări sau unei combinații a celor două” [63, pag. 416-417]. Analogic, putem afirma că lucrurile noi preluate de la NPM tind să devină trăsături tradiționale ale statului înserate armonios prin noile modele. „Păstrându-ne scepticismul față de discursuri politice în vogă precum „tratarea cetățenilor după modelul clienților” sau „o guvernare lipsită de ornamente inutile datorită răspândirii

tehnologiilor informaționale” etc. pare că *NPM ne-a lăsat drept moștenire pe de o parte – o arhitectură, pe de alta – un set de instrumente*” [63, pag. 417]. În acest context facem referire la faptul că NPM s-a axat paradoxal pe reajustările și rearanjările organizaționale, proces numit și „jocul cu organigramele”, lucru considerat pe bună dreptate unul dintre cele mai remarcabile rezultate ale modelului. O altă moștenire prețioasă este reprezentată de bogata colecție de tehnici și procedee manageriale care sunt utilizate până la momentul de față precum ar fi planificarea strategică, orientarea pe rezultat și activitate pe baza obiectivelor setate, metode și tehnici de asigurare a transparenței, inclusiv prin acreditare și proceduri de asigurare a răspunderii, diverși indicatori de măsurare a gradului de realizare a obiectivelor, e-guvernare, benchmarking-ul, evaluarea și autoevaluarea și încă multe alte tehnici și instrumente de management. Aceste instrumente sunt pe calea de a deveni parte componentă a administrației publice locale, ele urmând să treacă etapa de instituționalizare, infiltrându-se în procesul de management public, asigurând astfel nemurire Noului Management Public odată cu substituirea acestuia prin unul din modele noi, menit să revoluționeze sistemul administrativ.

Aici ar fi oportun să amintim că „NPM s-a răspândit ca un repertoriu de tehnici prezentate sistematic în forumurile internaționale drept „bune practici”. O asemenea răspândire în timp ne indică faptul că modelele și instrumentele neo-managerialiste au evoluat semnificativ, au generat diverse avataruri și au fost supuse unor procese de „aclimatizare” în funcție de contextul cultural în care au fost aplicate” [63, pag. 414].

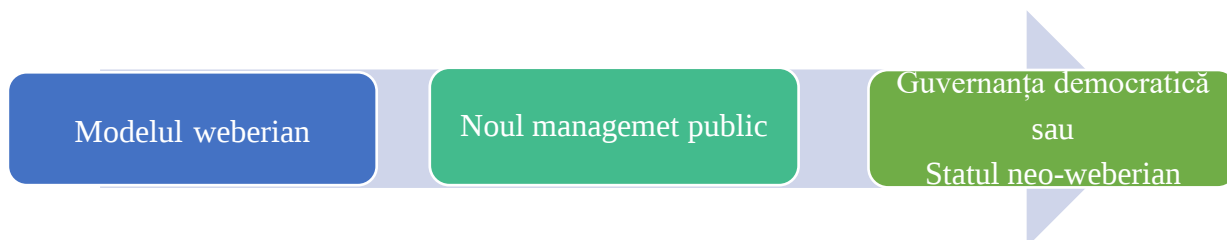


Fig. 1.5. Traiectoria dezvoltării modelelor de management public

Sursa: Elaborată de autor în baza [63]

În prezent, în literatura de specialitate sunt promovate două modele menite a înlocui sau continua reformele începute de NPM (figura 1.5.): Noua guvernare democratică și Statul neo-weberian. Respectiv, „statele lumii, urmează să-și orienteze traiectoria de modernizare a sistemului administrativ spre unul din ele în funcție de nivelul de dezvoltare, nevoile cu care se confruntă societatea la etapa actuală și multe alte particularități specifice” [28, pag. 291].

Guvernanța democratică (NPG) este parte integră a procesului mai larg de guvernare, model ce presupune sisteme și procese ce responsabilizează și oferă unei organizații o direcție clară. Pornind de la geneză, acest model vine să modifice radical rolul cetățeanului, în calitate de

beneficiar final al serviciilor publice. Modelul susține că cetățeanul trebuie să se implice, atât în procesul de planificare a politicilor publice, cât și de implementare și, respectiv, evaluare a impactului implementării acestor politici.

Analizând particularitățile modelului neo-liberal, putem conchide cu certitudine că acesta a constituit o mutație reușită, o continuitate logică, adaptată perfect la ingerințele vremii a modelului liberal, iar noua guvernanta democratică – mutație a NPM.

Scepticii, consideră că, următoarele modele menite să revoluționeze managementul administrativ ar trebui obligatoriu să reprezinte în sine o mutație produsă în timp a modelului weberian, adaptat condițiilor impuse de schimbările produse în societate sub influența NPM.

Menționăm că, împărtășim în totalitate această opinie, mai ales în condițiile țărilor cu un nivel scăzut de dezvoltare și cu un sistem democratic aflat la etapa incipientă. Ba mai mult, „în prezent se vorbește despre un nou fenomen în administrația publică numit statul neo-weberian (NWS), model care subminează substanțial poziția ocupată până nu demult de demersul major de reformism administrativ cunoscut sub numele New Public Management (NPM)” [38, pag. 287]. „Posibil cel mai puternic element al NPM a fost acela că era „nou”, cuvânt care sună ambițios în reformele administrative, deoarece nu putem nega faptul că în societatea modernă accentul se pune adesea pe modă. Or, astăzi același lucru poate fi spus și despre NWS” [62, pag. 97].

NWS este un model ce competiționează cu NPM, fiind considerat o reinterpretare a teoriei lui Max Weber într-o abordare specifică continentului european și provoacă interes cercetătorilor din țările cu un nivel scăzut de dezvoltare, precum e cazul nostru.

Modelul neo-weberian a fost constituit la etapa căutărilor disperate de a găsi soluții potrivite pentru a face față schimbărilor produse în statele Europei Continentale. Din aceste considerente, este firesc faptul că el prezintă o mutație a Noului Management Public cu o conotație puternic weberiană (figura 1.6.), fapt ce a permis conceperea unui nou model, menit să le înlocuiască pe cele două modele care i-au stat la bază. Conotațiile weberiene la care ne refeream țin de „reafirmarea rolului statului ca mediator principal privind soluțiile la noile probleme ale globalizării, schimbările tehnologice, demografice și amenințarea pentru mediul ambiant; reafirmarea rolului democrației reprezentative (la nivel central, regional și local), în calitate de element de legitimare în cadrul aparatului de stat; reafirmarea dreptului administrativ în păstrarea principiilor de bază referitoare la relația cetățenilor, inclusiv egalitatea în fața legii, securitatea juridică, precum și disponibilitatea de control juridic de specialitate a acțiunilor de stat, dar și păstrarea ideii unui serviciu public, cu statut, cultură, termeni și condiții distincte” [28].



Fig. 1.6. Fundamentele modelului neo-weberian

Sursa: Elaborată de autor în baza [62, pag. 98]

Analizând toate aceste momente, considerăm că soluția optimă capabilă de a face față crizei din sistemul administrativ este alinierea la principiile europene care presupun creșterea profesionalismului și a responsabilității autorităților publice în vederea asigurării unui serviciu public onest, implicat și orientat spre rezultate.

În primul rând, NWS ca concept empiric are un background distinct în evoluțiile Europei continentale și încorporează în multe privințe răspunsul european la globalizarea economică.

În al doilea rând, în timp ce NWS are o origine empirică clară, în ultimii ani conceptul a obținut o semnificație normativă puternică pentru țările cu venituri medii și pentru țările mai puțin dezvoltate (de exemplu, CEE), unde servește ca o reamintire critică că, înainte de modernizarea administrației publice (cum ar fi reformele NPM), este nevoie de un aparat administrativ weberian care să poată fi modernizat.

În al treilea rând, „deoarece NWS este un concept cu aspecte atât empirice, cât și normative clare, devine evident că însăși conceptul de modernizare sau schimbare al administrației publice (și NWS face parte din acest proces) are nevoie de o dezvoltare teoretică serioasă pentru a evita schimbarea de dragul schimbării, așa cum pare să fi fost cazul multor reforme inspirate de NPM” [62, pag. 97]. Ceea ce este potrivit, totuși, depinde de timp și de situație, iar problema este că marea majoritate a revendicărilor din documentele administrației publice utilizează termenul „modern” pentru a desemna un concept care nu este exact în conformitate cu vremurile și situația. Cel mai puternic element al NPM, probabil, a fost că era „nou”. A sunat extrem de frumos în reformele administrative, accentul fiind pus adesea pe modă. Cu toate acestea, astăzi acest lucru poate fi foarte bine spus și despre NWS. Oricum, considerăm că țările în care democrația are o poziție dificilă ar aplauda ideea unui stat puternic modernizat precum NWS.

Deci, în una din lucrările sale autorul conchide că „NWS ar putea să nu fie calea viitorului, cel puțin nu peste tot, în orice formă și în toate privințele, dar NPM este cu siguranță un model depășit. Nimic nu a devenit mai clar decât dimensiunea puternică a timpului asupra NPM. În acest sens, critica față de NWS cum că este prea apropiat de NPM este justificată în măsura în care ea cooptează elemente pozitive ale NPM, pe o bază Weberiană, adică ambele sunt asimetric substituite” [38, pag. 293].

Republica Moldova urmează să iasă din vechile tipare moștenite de pe timpul guvernării sovietice și să se alinieze sub aspectul demersului administrativ cu statele dezvoltate ale UE. În acest sens, cea mai potrivită metodă este reengineering-ul managerial care presupune „un proces de remodelare a mediului organizațional în lumina adaptării lui la exigențele actuale în detrimentul organizării tradiționale” [71, pag. 227-228]. Termenul dat provine de la combinația verbului englez „to engineer” – a proiecta, modela și a prepoziției iterative „re”, care-i canalizează sensul spre direcția reinventării, remodelării, reorientării, reorganizării, reproiectării sau regândirii. În opinia susținătorilor acestui concept, mentalitatea managerilor care vor opera schimbarea trebuie să fie ruptă din realitate, abandonând vechile reguli moștenite de la generațiile anterioare, care inhibă dezvoltarea normală a administrației publice.

Menționăm că inițial procesul dat a apărut și s-a dezvoltat în mediul privat fiind definit de către promotorii săi timpurii Hammer și Champy drept o „regândire fundamentală și o reproiectare radicală a proceselor de afaceri cu scopul *îmbunătățirii impresionante* a indicatorilor critici și actuali de performanță cum ar fi costul, calitatea și viteza furnizării serviciilor” [37, pag. 228].

Werboys definește procesul de reengineering ca pe o „schimbare structurată care presupune existența unui model compus dintr-un conglomerat de evenimente pe care un observator le poate studia prin prisma diferitelor exemple actuale sau eventuale legate de circumstanțele procesului, care se pot manifesta sau implementa în diverse împrejurări” [80, pag. 293].

Devenport definește conceptul ca pe „o analiză și proiectare a fluxurilor și a proceselor de lucru în cadrul organizațional și interorganizațional” [80, pag. 293].

Într-un fel, reengineering-ul pare a fi o reîncarnare a modelului științific propagat de Taylor, care încerca să îmbine metodele științifice cu cele empirice în înțelegerea proceselor desfășurate la nivel inferior. „Taylor a depus suficiente eforturi pentru a identifica și a înlătura etapele procesului care cauzează risipă și duc la scăderea rezistenței personalului, astfel, reengineering-ul fiind unica cale care poate duce la debarasarea de vechile procese, considerate distructive, prin implementarea noului” [80, pag. 293]. Așa dar, reengineering-ul poate fi pe drept considerat o formă a Neo-Taylor-ismului readusă la viață în era actuală.

Procesul de reengineering presupune debarasarea definitivă de tradițiile trecutului, mai ales atunci când toate încercările de a îmbunătăți practicile vechi nu au avut sorți de izbândă. Considerăm că toate eșecurile și inconsecvențele înregistrate de până acum în Republica Moldova în ceea ce privește reformarea sistemului administrativ obligă la schimbarea de atitudine prin aplicarea unei „terapii de șoc”.

„Astfel, modernizarea și europeanizarea sistemului public trebuie să depășească stadiul de slogan, obiectiv de program politic sau anunț oficial” [69, pag. 128], aceasta trebuie să constituie

premise dezvoltării viitoare a comunității. „Serviciile publice oferite cetățenilor sunt excesiv de birocratizate. Birocrația afectează calitatea serviciilor în ceea ce privește viteza cu care acestea sunt acordate. Organizațiile din sectorul public, în special cele din țările în curs de dezvoltare, se ciocnesc de probleme grave din cauza birocrăției, focusării pe îndeplinirea sarcinilor și a lipsei de responsabilitate. Din aceste motive, agențiile guvernamentale trebuie să-și remodeleze radical procesele pentru a asigura calitate serviciilor oferite și întregii sale activități” [58, pag. 10].

Până la etapa actuală, mai multe state în curs de dezvoltare au trecut prin experiența de a implementa reengineering-ul în cadrul APL. „Studiul începe de la distrugerea definitivă a pilonilor de bază pe care se sprijină vechea guvernare. Ulterior, acesta trebuie să fie proiectat având la bază următoarele patru dimensiuni: transparență, responsabilitate, colaborare și ingeniozitate. Acest model a fost validat prin intermediul testelor empirice, rezultatele testării indicând că aceste dimensiuni sunt unele potrivite” [58, pag. 11] și pot contribui la sporirea performanțelor APL.

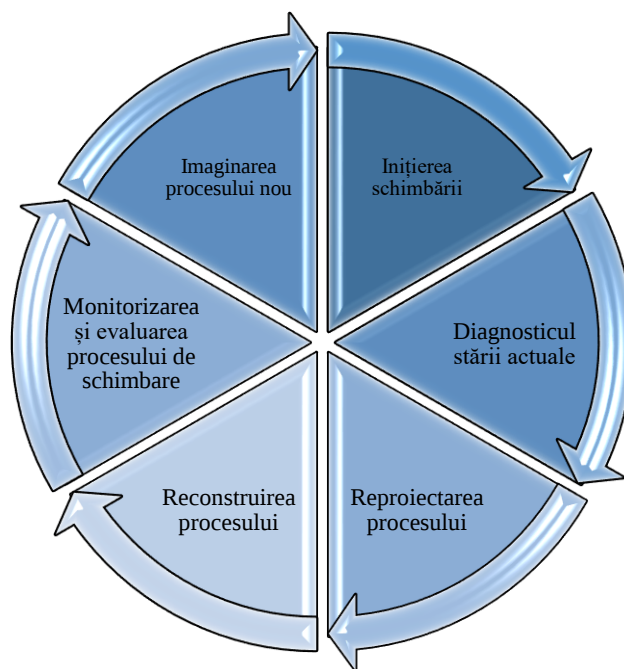


Fig. 1.7. Etapele procesului de reengineering managerial

Sursa: Elaborată de autor în baza [77, pag. 295]

Procesul de proiectare a noului model este constituit din anumite etape, numărul cărora variază în funcție de abordare. Astfel, Wastel consideră că procesul dat are cinci etape și anume: imaginarea schimbării procesului, inaugurarea proiectului de remodelare, diagnosticul, remodelarea propriu-zisă și restructurarea. Kettinger atribuie acestui proces trei puncte de pornire și anume: principiile remodelării, procesele remodelării și metodele și instrumentele de remodelare. Devenport vede drept cadru al remodelării proceselor următoarele șase etape (figura 1.7): imaginarea, inițierea, diagnosticul, reproiectarea, reconstruirea și evaluarea” [108, pag. 295],

aceste etape fiind mai clare pentru a fi aplicate în cadrul procesului de remodelare a managementului APL.

„Obiectiv, considerăm că Republica Moldova este deja la a patra etapă de implementare a reengineering-ului managerial în cadrul APL, doar că frica de a îmbrățișa noul și schimbarea” [67, pag. 232], lipsa cunoștințelor în domeniu, lipsa unei viziuni comune bine conturate, cât și lipsa unor persoane competente care și-ar asuma implementarea schimbării o face să bată pasul pe loc. „Analizând fiecare etapă, putem afirma că imaginea noului proces a venit odată cu ratificarea și intrarea în vigoare a prevederilor Cartei Europene a autonomiei locale, inițierea schimbării fiind marcată de dezvoltarea continuă a Cadrului legal privind procesul de descentralizare și autonomie locală prin aprobarea de acte normative cum ar fi Legea finanțelor publice locale nr. 186-XIV din 06.11.1998 (cu modificările ulterioare), Legea privind descentralizarea administrativă nr. 435 din 28.12.20, urmate de un șir de Strategii precum Strategia Națională de Descentralizare, Strategia de dezvoltare a managementului finanțelor publice, Strategia privind reforma administrației publice. Diagnosticul stării actuale al APL a fost efectuat de nenumărate ori în cadrul studiilor autohtone, dar și de către experții străini. Tot în cadrul acestor studii au fost identificate un șir de acțiuni care ar contribui la sporirea managementului APL, doar că aceste acțiuni au rămas doar proiectate pe hârtie, fără a fi inițiat procesul de implementare al lor” [67, pag. 232].

Considerăm absolut necesară urgentarea procesului de reconstruire managerială a APL de nivelul I, dată fiind starea deplorabilă și nivelul de pauperizare cu care se confruntă spațiul rural. Dacă administrația publică nu va fi reformată în viitorul apropiat Republica Moldova riscă să-și piardă toate șansele de implementare a acestui proces și de revitalizare a spațiilor rurale care rămân uitate de oameni, depopulate, pustiite și distruse.

Observațiile efectuate de autor în timpul studiului au demonstrat faptul că primarii localităților rurale susțin rolul central al statului în procesul de guvernare și subliniază importanța democrației reprezentative, or acestea constituind de fapt cele două elemente de noutate pe care le aduce modelul neo-weberian de dezvoltare administrativă. Conștientizăm faptul că reengineering-ul managerial a fost promovat sub lozincile și pe fundalul Noului Management Public, dar ținem să menționăm că, deși NWS critică neajunsurile NPM, preia o parte dintre elementele acestuia cum ar fi orientarea spre cetățean și spre exterior în general, accentuarea importanței rezultatelor, transformarea birocrației în manager public. La etapa actuală, „terapia de șoc” în vederea remodelării APL poate veni doar din partea statului prin aplicarea de metode ce ar contribui la reafirmarea rolului funcționarului public în ochii cetățenilor. Odată cu creșterea încrederii cetățenilor va spori și dorința acestora de a se implica în procesul de schimbare, deoarece schimbarea odată acceptată poate fi considerată pe jumătate efectuată.

Amintim, în acest context, că NWS este o abordare specifică Europei Centrale, fiind conceput din motivul incompatibilității NPM (abordare anglo-saxonă) cu specificul cultural european. Astfel, principalii artizani ai acestui model îi stabilesc o serie de caracteristici esențiale precum: „rolul central al statului, primatul dreptului administrativ în eforturile de reformă, conservarea ethosului public și accentuarea rolului democrației reprezentative” [101, pag. 722-723].

Modelul neo-weberian vine să susțină „*statul strateg partener al societății civile*”, concept propagat de Leclerc și Vaillancourt ca fiind „o alternativă interesantă la discursurile asupra reformei statului. Departate de a fi o construcție teoretică sau abstractă, acesta se bazează pe o serie de reforme ale politicilor sociale. Apariția unor noi actori sociali în domeniul politicilor privind locuințele sociale, contribuția organismelor comunitare în domeniul sănătății, prezența economiei sociale, contribuția directă și indirectă a organizațiilor comunitare la reducerea șomajului sunt procese care conduc la o regândire a rolului statului. Pe măsură ce societatea civilă își asumă roluri din ce în ce mai importante, statul își întărește rolul de strateg. Politicile publice reprezintă în acest caz, o coproducție a statului, pieței și societății civile” [26, pag. 12-13].

Birocrația mereu a fost asociată cu ceva rău, ceva ce este perceput drept un fenomen negativ, însă anume birocrația poate remodela sistemul de valori ale administrației publice, eliminând corupția și multe alte vicii ale acestuia, în vederea orientării rezultatelor obținute de managementul administrației publice spre performanță.

Un prim pas în inițierea procedurii de reformare a sistemului public este familiarizarea cu politicile de reformare propuse. La această etapă distingem trei grupuri de actori: conducătorii politici, înalții funcționari publici și managerii operaționali. Numai că aici există o luptă internă cu caracter ciclic caracterizată prin lupta pentru impunere și dominație, astfel primii încearcă să-i domine pe cei de la mijloc, iar managerii operaționali încearcă să câștige simpatia și încrederea politicianilor. Lupta lor pentru reducerea influenței reciproce a unora față de ceilalți constituie un impediment serios în calea implementării de reforme, ba mai mult – poate dezamăgi cetățenii prin proasta satisfacere a nevoilor acestora. Prin urmare, în viziunea autorului „un moment important îl prezintă calitățile profesionale ale managerilor operaționali, care de altfel și reprezintă elementul de continuitate în cadrul sistemului administrativ. Anume stabilitatea în funcție a acestora poate asigura reorientarea de la principiile politico-ideologice la realizarea scopului de bază al administrației publice: asigurarea interesului general al societății” [107, pag. 164]. Acest lucru și demonstrează implicațiile pe care le are managementul în administrația publică și încă o dată pune accentul pe faptul că „managementul nu este un proces, neutru, tehnic, ci o activitate care se întreprinde intim și indisolubil cu politica, legea și cu societatea civilă în general” [20, p. 28].

1.3. Managementul performanței ca factor determinant al dezvoltării durabile a localităților rurale

Reieșind atât din necesitatea reconfigurării sistemului administrativ prin alinierea acestuia la tendințele globale, ce solicită ca managementul public să parcurgă niște pași concreți în direcția sporirii performanțelor, cât și din afirmația savantului autohton Alic Bîrcă potrivit căruia „un sistem nu poate deveni funcțional și eficient, în același timp, și nu-și poate realiza misiunea pentru care a fost creat doar pe baza unui pachet de legi, a unor reguli, norme și regulamente elaborate de juriști, aplicabile și aplicate în baza unor percepții oarecare de către persoane cu pregătire generală” [56, pag. 40], **autorul** consideră că în *procesul de satisfacere a nevoilor populației de către organele statului este necesar de implicat managementul, care, prin caracterul său practic, va asigura o mai bună gestionare a procesului de furnizare de beneficii publice prin implicațiile managementului performanțelor.*

Managementul administrației publice sau managementul public a apărut în rezultatul „contopirii a două științe mari cum este administrația publică și managementul, aceasta pentru prima dată au înțeles-o în SUA la începutul secolului XX, odată cu intensificarea intereselor privind raționalizarea muncii pe criterii tehnico-științifice, cercetate de „părintele științei despre management” Taylor [2, pag. 5].

Promotorul doctrinei administrative H. Fayol definește procesul de management public drept acțiunea de „a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla” [3, pag. 23] procesele administrative dintr-un stat, definiție ce are o tentă vădit managerială și în care deja se întrezăresc aluzii la conceptul de „performanță” prin acțiunile de control. Autorul susține poziția conform căreia termenii „administrație” și „management” nu sunt sinonime din simplu motiv că administrația presupune doar activitatea de conducere, activitate care poate fi efectuată și fără previziuni, coordonare și control, ba mai mult, poate face abstracție de principiile și legăturile științifice care și-au demonstrat viabilitatea în timp.

Savanții autohtoni Bîrcă A. și Chițulescu C. demonstrează că „managementul public a apărut ca o necesitate și se dezvoltă permanent ca unul dintre cele mai importante domenii ale științei managementului care, prin rezultatele sale, poate avea un impact direct asupra îmbunătățirii modului de viață al cetățenilor dintr-o țară. În deceniul opt al secolului trecut s-a folosit pentru prima dată conceptul de management în sectorul public. Structurile rigide, bazate pe ierarhie și forme birocratice diversificate, care au dominat instituțiile din administrația publică în cea mai mare parte a secolului douăzeci, nu mai puteau răspunde pozitiv problemelor majore cu care se confrunta administrația. În acest context, a apărut managementul public, ca un nou mod de percepție a conducerii instituțiilor publice și a misiunii acestora în sectorul public” [55, pag. 41],

în alt context Alic Bîrcă afirmând că managementul public a fost conceput „pentru satisfacerea nevoilor cetățenilor, intereselor generale și individuale ale membrilor comunității, percepuți drept clienți ai unei imense piețe reprezentate de societate în ansamblul ei și de fiecare unitate administrativ-teritorială în parte” [56, pag. 41]

În acest context, americanii Perry și Kraemer (1983) definesc managementul public drept „o combinație dintre orientarea normativă a administrației publice tradiționale și orientarea instrumentală a managementului general” [20, pag. 20]. Această definiție „face legătura dintre managementul public și anumite evoluții specifice din organizarea respectivului domeniu ca subiect de cercetare. În anii 1970 și 1980, predarea managementului public în Statele Unite a avut o tendință să migreze dinspre facultățile de științe politice spre cele de studii economice sau spre alte facultăți conexe, unde managementul a fost considerat un subiect generic. Studiile de management generic tind să fie destul de funcționale în orientare: managementul se referă la realizarea lucrurilor cât mai repede, mai ieftin și mai eficient posibil – și, de obicei, la realizarea lucrurilor prin intermediul altora (resurse umane). Studiul administrației publice, dimpotrivă, deși interesat de eficacitate, s-a concentrat în mod obișnuit și asupra valorilor din sectorul public, cum ar fi democrația, responsabilitatea, echitatea și probitatea” [20, pag. 21]. Astfel Perry și Kraemer identifică drept scop pentru domeniul de studiu al managementului public „dezvoltarea înțelegerii modului în care organizațiile publice și în special cele guvernamentale își pot îndeplini funcțiile” [20, pag. 21].

Curioase sunt și abordările managementului public (tabelul 1.2) conform cărora, printre valorile pe care pune accent acesta din urmă se regăsesc „reprezentativitatea, sensibilitatea, receptivitatea” – valori impuse de abordarea politică, considerate a fi „esențiale pentru menținerea democrației constituționale”. Abordarea legală pune accentul pe valori cum ar fi „procedura – folosită pentru desfășurarea proceselor administrative, drepturile individuale reale ale fiecărui funcționar public și aspectele juridice care influențează rezultatele conflictelor apărute între persoanele private și stat.” Și, în final, abordarea managerială care se axează pe eficiență, economie și eficacitate – valori conexe cu noțiunea de „performanță”.

Tabelul 1.2. Valorile de bază ale managementului public în funcție de abordare

Abordarea politică	Abordarea legală	Abordarea managerială
- Reprezentativitate.	- Procedură.	- Eficiență.
- Sensibilitate.	- Drepturi individuale.	- Economie.
- Receptivitate.	- Aspecte juridice.	- Eficacitate.

Sursa: Elaborat de autor în baza [3, pag. 25-31]

Autorul consideră valorile aferente abordărilor politice și legale, cât și abordările propriu-zise, parte componentă a administrației publice, și nu a managementului, deoarece „managementul

este procesul prin care se coordonează, se conduc, se planifică și se controlează activitățile desfășurate într-o organizație, astfel încât să se asigure atingerea scopurilor acesteia cu maxim de eficiență” [16], dar aceste valori și abordări constituie contribuția adusă de administrația publică la fortificarea și dezvoltarea științei management public în general și, în particular, constituie premisele pentru dezvoltarea conceptului de performanță a managementului.

Deși în țările dezvoltate se face deosebire clară între administrație publică și management public, amprente ale modelului birocratic se regăsesc și astăzi în special în țările în curs de dezvoltare, precum este și Republica Moldova, amprentă conform căreia administrația publică are funcția doar de a conduce, fără a-și planifica, coordona, controla activitățile.

Bunăoară, savantul autohton, Ion Paladi, menționează faptul că „evoluția conceptuală a managementului public trebuie analizată din perspectiva înțelegerii concepției tradiționale a managementului în sectorul public, a teoriilor dezvoltării organizațiilor și a specificității administrației publice” [81, pag. 30].

Totuși, pentru a face claritate între interconexiunile existente între managementul generic și administrația publică, definiția pe care dorim să o scoatem în evidență este cea menționată anterior, dată de H. Fayol procesului de management și anume: acțiune de „a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla” [3, pag. 23]. Definiția dată este remarcabilă prin faptul că întrunește în sine funcțiile managementului, printre care clar se conturează organizarea, conducerea – verbe ce pot fi atribuite cu ușurință și procesului de administrare, adică verbului „to manage”, deci, administrarea este o atribuție indispensabilă a managementului și nu viceversa.

Sjors Overman delimitează unele deosebiri dintre managementul public și administrația publică, argumentând acest lucru prin faptul că managementul:

- „tratează problematica exercitării funcțiilor managementului, adaptate la specificul sectorului public;
- urmărește orientarea activității desfășurate în sectorul public pe criterii de eficiență;
- abordează, cu precădere, nivelul de mijloc al structurii sistemului administrativ;
- are tendința de a generaliza problematica amplă a managementului în sectorul public;
- se află în legătură strânsă cu managementul tradițional ca știință și cu alte domenii distincte: știința politică, sociologia” [81, pag. 30].

Francezii Alecian și Foucher percep administrația publică drept o mașinărie care desfășoară diverse activități pentru elaborarea actelor normative și normelor metodologice, ceea ce constituie un argument în plus în favoarea opiniei savantului Alic Bîrcă potrivit căruia „managementul public include administrația publică și, în plus, urmărește crearea sistemului de management în cadrul instituțiilor publice, dar și în cadrul organizațiilor nonguvernamentale ce prestează servicii publice,

pentru realizarea obiectivelor cu maximum de eficiență, în condițiile asumării responsabilităților pentru rezultatele obținute” [56, pag. 43]

Autorul, în unul din articolele sale ajunge la concluzia că „ingerințele impuse de modelul tradițional de administrare, o administrare publică birocratică care elaborează norme, regulamente, legi, fiind mai puțin orientată spre obținerea unui nivel de performanță în vederea creșterii gradului de satisfacere a interesului public general și a nevoilor sociale specifice, a pus bazele constituirii managementului public ca știință distinctă a managementului. Aceasta *comportă trăsături specifice, determinate de particularitățile domeniului sectorului public și urmărește identificarea principiilor și legităților menite să asigure suportul necesar satisfacerii intereselor poporului*” [35, pag. 227]. Prin această afirmație se demonstrează o dată în plus necesitatea atingerii unui anumit nivel de *performanță* de către autoritățile publice, nivel ce poate fi atins doar prin implicațiile managementului public.

În Republica Moldova managementul public constituie un domeniu recent de cercetare, impus de „trecerea la un nou sistem politic, bazat pe pluralism și diversitate, competitivitate și relații economice de piață” [96, pag. 20]. Cu toate acestea, sfera de studiu este explicit prezentată în lucrările numeroșilor savanți autohtoni precum M. Platon, T. Deliu, T. Șaptefrați, A. Sîmboteanu, T. Savca, E. Negru, T. Tofan, A. Bîrcă, I. Paladi, A. Secrieru etc.

Aurel Sîmboteanu, în lucrarea sa „Teoria administrației publice”, făcând referire la teoria promovată de Taylor, susține că „din punct de vedere al științei administrației, prevederile acesteia presupuneau înlocuirea empirismului prin organizarea sistemică a fiecărui element al muncii, ce face ca managementul să capete substrat științific și să influențeze benefic activitatea angajaților” [25, pag. 58-59].

Să completeze această idee vine și cercetătoarea Ecaterina Negru care susține că „managementul public presupune și deținerea de către organizație a unei capacități de acțiune strategică, îi permite să atingă obiectivele pe care și le-a fixat” [79, pag. 105].

Victor Juc și Irina Ceacîr în una dintre lucrările sale afirmă că managementului public îi revine sarcina de „a planifica și a prevedea bugetul pentru direcția trasată de conducere, a organiza și angaja personalul, adică a crea structura organizațională, a implementa planul, controla activitățile și rezolva problemele care apar în procesul de realizare a planului” [11, pag. 28]. Tot acești autori afirmă că „introducerea unui sistem nou de management public, în general, dezvoltarea sistemului de politici publice, în special, reprezintă una dintre principalele direcții de dezvoltare adoptate de majoritatea țărilor Uniunii Europene, urmărindu-se deliberat de a răspunde eficient acestei necesități” [11, pag. 22].

Despre *necesitatea prestării unor servicii publice eficiente* de către APL vorbește și savantul Ion Paladi în articolul său „Premisele managementului public” în care susține că „managementul public este o disciplină specializată, care are ca obiect cunoașterea proceselor și relațiilor de management din administrația publică în toată complexitatea lor în vederea formulării de principii și legități pentru perfecționarea permanentă a organizării și funcționării structurilor administrative, în funcție de valorile puterii politice, de necesitățile socioeconomice de gradul de dotare tehnică, de nivelul general de cultură și civilizație etc., în scopul realizării unor servicii publice eficiente, corespunzătoare nevoii sociale și satisfacerii interesului public” [81, pag. 30].

Totuși, pentru a găsi un mod acceptabil de abordare a conceptului de *performanță a managementului APL* urmează să distingem clar ce presupune în sine administrația publică locală, managementul APL și conceptul de performanță. Pentru aceasta, involuntar facem apel la prevederile legale ale statului, în care este stipulat că „administrația publică locală reprezintă totalitatea autorităților publice locale constituite, în condițiile legii, pentru promovarea intereselor generale ale locuitorilor unei unități administrativ-teritoriale” [105, art. 1]. În acest context, urmează să privim managementul drept activitate, iar APL, prin prisma abordării organice, drept o instituție abilitată de către stat să satisfacă interesele generale ale cetățenilor. Așa dar, **autorul** conchide că managementul APL reprezintă: *planificarea, organizarea, conducerea, coordonarea și controlul activității autorităților publice locale, constituite în condiții legale pentru promovarea intereselor generale ale locuitorilor unei unități administrativ-teritoriale*.

Nu insistăm asupra universalității definiției date de către noi, deoarece este evident că definirea prezentului concept nu este una facilă, datorită modului diferit de a percepe acest domeniu, precum și de particularitățile sectorului public, dar o considerăm acceptabilă pentru situația actuală a Republicii Moldova, în care managementul APL începe a evolua „odată cu schimbările de ordin politic, economic, social, implementând noi principii de administrare, tehnologii manageriale performante, asigurând prin aceasta ireversibilitatea proceselor democratice din societate” [95, pag. 11].

Aceste procese au favorizat canalizarea principiilor și permanență în metode, lucruri care numeroși cercetători le atribuie ca părți indispensabile a unui și aceluiași termen, și aici ne referim la „performanță”.

Autorul a dedicat abordării noțiunii de performanță un întreg **articol** în care a analizat multitudinea de definiții perindate în timp. În acest articol, **autorul** susține faptul că „la etapa actuală, noțiunea de „performanță”, ce își are originile în sectorul privat, își croiește încrezut calea, infiltrându-se și în managementul public. Pentru a identifica impactul substantivului sau

adjectivului performanță/performant asupra managementului public ne propunem să facem claritate asupra ariei conceptuale a termenului de „performanță”.

Analiza etimologică a acestui concept denotă o vastă diversitate semantică, performanța fiind ușor atribuibilă atât activităților sportive, cât și celor economice și mecanice (rezultat obținut de cineva într-o întrecere sportivă; realizare deosebită într-un domeniu de activitate; cel mai bun rezultat obținut de un sistem tehnic, de un aparat – explicații pe care ni le sugerează Dicționarul explicativ al limbii române).

Cât de banal nu ar suna, dar termenul de performanță este utilizat în premieră cu scopul de a exprima rezultatele excepționale obținute în cadrul unei curse de cai, atribuindu-i-se din start calificativul de competitivitate. La prima vedere par stranii implicațiile acestui termen în sfera economică, dar anume acest calificativ, or, mai bine zis, spiritul de competiție a favorizat acceptarea termenului de performanță și în domeniul economic.

Trebuie să menționăm că una dintre barierele în calea definirii termenului de performanță este sensul bivalent al acestui cuvânt, astfel unii cercetători percep performanța drept acțiune, exprimată printr-un verb, alții – consideră că substantivul performanță ar trebui privit drept un eveniment sau un rezultat.

O altă barieră este caracterul subiectiv al performanței impus de percepțiile subiectului care îl abordează. Dacă e să analizăm performanța administrațiilor publice locale, putem susține că majorarea cotei la taxele locale pentru APL ar constitui un element de performanță bugetară, în vederea sporirii veniturilor încasate, iar pentru comunitate ar constitui un motiv de nemulțumire, altfel spus non-performanță. Subiectivismul conceptului de performanță este argumentat și de definiția dată de Rob Paton potrivit căruia „performanța este acel lucru pe care oamenii implicați în proces, sunt de acord fie în mod implicit, fie explicit să îl accepte drept performanță” [83, pag. 90]. Acest lucru cu siguranță că ne distanțează de părerile conform cărora sistemele de măsurare a performanței sunt unele obiective, fiabile și suficient fundamentate științific” [66, pag. 108].

Analizând în retrospectivă conceptul de performanță, în încercarea de a găsi o definiție acceptabilă pentru acest termen complex, ținem să menționăm cele patru etape de evoluție ale sale descrise de Iulia Jianu [73]. În funcție de etapa de maturizare a conceptului au suferit mutații și criteriile identificabile de cercetători cu termenul performanță, după cum urmează:

1. Perioada anilor 1950-1980, perioadă în care performanța era echivalentă cu eficiența organizațională, care reprezenta gradul în care organizația atingea obiectivele sale fără a depune efort excesiv, făcând referire la asemenea caracteristici precum productivitatea, flexibilitatea, adaptabilitatea, stabilitatea, integrarea, creativitatea.

2. Perioada anilor 1980-1995, perioadă marcată de definirea performanței în special în funcție de nivelul de realizare al obiectivelor, accentuând încă o dată caracterul său subiectiv prin multidimensionalitatea sa în funcție de multitudinea obiectivelor. La această etapă performanța este asemuită cu produsul unei operații de natură subiectivă care are drept scop de a apropia realitatea de o stare dezirabilă a lucrurilor, care, la rândul ei, tot subiectivă este.
3. Perioada anilor 1995 – 2000, perioadă pe care autorul o consideră perioada de glorie a dezvoltării conceptului de performanță, deoarece, anume aici, performanța este definită în funcție de eficiență și eficacitate, fapt ce atenuează puțin caracterul subiectiv al performanței, făcând unii indicatori cuantificabili.
4. Perioada de după anii 2000 este marcată de faptul că performanța se definește deja în funcție de crearea valorii, astfel performanța organizațională contribuie la fortificarea legăturii cost-valoare și nu doar asigură fie diminuarea costului, fie creșterea valorii.

Citând același **articol**, destinat definirii performanței menționăm că **în opinia autorului** „este deja evident că noțiunea de performanță și-a ținut pasul cu evoluția noțiunii de management în general, atribuindu-și noi și noi calități în funcție de orientările regimurilor administrative perindate. Tot evident este și faptul că termenul dat își continuă evoluția și la etapa actuală, fiind imposibil de formulat o noțiune a performanței unanim acceptată, astfel precum este imposibil de definit managementul APL printr-o astfel de definiție.

Totuși, pentru a ne contura o imagine generală a ceea ce reprezintă performanța, ne propunem să confruntăm definițiile date acestui termen de mai mulți savanți.

Spre exemplu, Angela și Corneliu Popovici pornesc de la noțiunea dată de Chemla-Lafay și Deleplace potrivit căreia performanța este „capacitatea de a atinge obiectivele stabilite, exprimate în termeni de eficiență socioeconomică, calitatea serviciului sau eficiența managementului” [84, pag. 28] și conchid prin a afirma că „performanța poate fi definită ca obținerea de rezultate, comparativ cu unul sau mai multe obiective care semnifică nivelul așteptărilor prealabile” [84, pag. 29]. Aceste definiții continuă ideea promovată de Alan Burland care identifica performanța cu „nivelul de îndeplinire al obiectivelor”. Tot în direcția aceasta privesc și definițiile date de Devine care susține că, performanța înseamnă „gradul de succes în atingerea obiectivelor declarate”, cât și Noye care afirmă că, performanța constă în „atingerea scopurilor care ți s-au dat în convergență cu orientările întreprinderii” [60, pag. 23]. Definițiile orientate spre realizarea obiectivelor fac referire la termeni necuantificabili, fapt care înscrie termenul definit, adică „performanța” în lista termenilor subiectivi.

Pentru a echilibra balanța dintre cuantificabil și necuantificabil, noțiunea de performanță este abordată de mulți autori din punct de vedere al eficienței și al eficacității, implicând și elemente de competitivitate.

Savantul român Gheorghe Băileșteanu, în lucrarea sa „Semiotică economică”, definește performanța drept „o stare de competitivitate (a unui agent economic, a unui manager etc.) atinsă printr-un nivel de eficacitate și eficiență care asigură o prezență durabilă în timp” [6, pag. 427].

Considerăm această definiție incompletă din motiv că nu face referire clară și concretă la limitele de raportare ale acestui nivel de competitivitate, identificând nivelul dezirabil.

Abordările performanței în funcție de eficiență și eficacitate au fost analizate și de către cercetătoarea Alina Caradja [29, pag. 24-25], care, pornind de la definițiile date de Verboncu și Zalman, potrivit cărora performanța reprezintă „un rezultat deosebit obținut în domeniul managementului, economic, comercial etc. ce imprimă caracteristici de competitivitate, eficiență și eficacitate a organizației și componentelor sale procesuale și structurale”, cât și de Niculescu și Lavalette care consideră că performanța este „o stare de competitivitate a întreprinderii, atinsă printr-un nivel de eficacitate și eficiență care îi asigură o prezență durabilă pe piață”, conchide că performanța este „un rezultat excepțional obținut într-o activitate, superior comparativ cu datele medii, apt să asigure competitivitatea și, implicit, sustenabilitatea unei organizații”.

Autorul ține să menționeze această definiție anume prin faptul că în ea se regăsesc elemente de comparație ale performanței cu alte rezultate înregistrate („datele medii”), raportarea fiind, în opinia autorului, una din caracteristicile de bază ale conceptului de performanță [66, pag. 109-110].

Actualmente, „performanța obținută în domeniul economic este definită în funcție de valoarea adusă companiei sau agentului economic, valoarea, fiind identificată cu percepția generală asupra calității/prețului atribuite unui bun sau serviciu. Și dacă activitatea unui agent economic este orientată spre obținerea de profit, care ulterior este repartizat acționarilor prin plata de dividende, este normal ca valoarea să fie măsurată prin astfel de indicatori precum profitul pe acțiune sau rentabilitate. Întrebarea apare în situația performanțelor obținute de APL. Ce presupune valoare pentru APL. Aici ne propunem să identificăm valoarea în funcție de scopul APL, care constă în promovarea intereselor generale ale poporului/membrilor unei unități administrativ-teritoriale. Iar interesele poporului, în opinia noastră, se rezumă la asigurarea unui nivel de trai decent, la asigurarea condițiilor decente de viață și de muncă, la asigurarea dreptului la sănătate și la instruire, și, evident, la asigurarea unui mediu sănătos de viață.

Analizând toate aceste viziuni asupra semnificației termenului de performanță, autorul îi identifică unele attribute nelipsite printre care se regăsesc:

- termenul „performanță” trebuie privit ca rezultat al unei acțiuni, ci nu ca acțiunea în sine;
- performanța trebuie să fie orientată spre atingerea unui scop sau al unor obiective;
- efectele performanței trebuie să fie comparabile și durabile;
- valoarea performanței depinde de scopurile și obiectivele propuse, cât și de percepția acestei valori de către beneficiarii finali ai acestui rezultat.

Făcând uz de atributele sus-menționate, identificate în rezultatul analizei definițiilor date de mai mulți cercetători din domeniu, autorul îndrăznește să definească performanța drept *rezultatul deosebit al unei acțiuni, în comparație cu alte rezultate ale multor acțiuni similare, caracterizat prin atingerea obiectivelor trasate în condiții de maximă eficiență și eficacitate, cu efecte durabile și orientare spre crearea de valoare identificabilă și recunoscută drept una semnificativă de către beneficiarii finali ai rezultatului acestei acțiuni*” [66, pag. 110-111].

Curioase sunt și tendințele de a constitui un domeniu de studiu aparte denumit managementul performanțelor prin îmbinarea a doi termeni: management și performanță. Necesitatea implicării managementului în obținerea de performanțe se explică prin faptul că performanța este tratată drept un rezultat, dar pentru a obține un rezultat trebuie neapărat să proiectăm un șir de acțiuni menite să se soldeze cu acel rezultat deosebit despre care vorbeam anterior.

Astfel, la etapa actuală, sunt cunoscute numeroase definiții date managementului performanțelor, printre care putem trece în revistă următoarele [29]:

- management strategic care „are ca obiect probleme mai generale ale companiei pentru ca aceasta să poată funcționa cu eficacitate în direcția generală pe care dorește s-o adopte pentru a-și îndeplini obiectivele pe termen lung” (Armstrong);
- tip de management care „dă posibilitatea unei companii să transforme strategia globală în rezultate și să susțină misiunea și obiectivele acesteia” (Mathis și Jackson);
- managementul performanței este o „abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor prin îmbunătățirea performanței oamenilor care lucrează în ele și prin dezvoltarea capabilităților echipelor și persoanelor” (Bădescu);
- managementul performanței presupune „o sumă a intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea organizației, ducând la îmbunătățirea rezultatelor economice” (Neașcu).

Managementul performanței este definit de o bună parte din cercetătorii autohtoni în funcție de eficiență și eficacitate, continuând ideea promovată de către Armstrong. În acest sens, ținem să menționăm că savantele Prisăcaru V. și Litvin A. susțin, în una dintre lucrările sale, poziția lui Lindsay conform căruia „performanța instituțională presupune două dimensiuni:

eficacitatea care face referire la congruența dintre rezultate și obiective sau alte criterii, și eficiența care constituie legătura dintre rezultate (outputs) și eforturi (inputs)” [88, pag. 433].

La aceeași concluzie ajung și savanții Țurcanu G. și Gusev Al., care afirmă că „managementul performant reprezintă procesul de utilizare a tehnicilor și metodelor de gestiune într-o manieră eficientă, eficientă și viabilă, în același timp, pentru a atinge obiectivele organizaționale și asigurarea succesului de durată prin creșterea performanței economice și de management” [49, pag. 124].

Autorul totuși, rămâne fidel interpretării procesului de management din perspectiva clasică, identificând managementul performanțelor APL cu *rezultatul deosebit, în comparație cu alte rezultate similare, al procesului de planificare, organizare, conducere și control al activității APL, caracterizat prin atingerea obiectivelor trasate în condiții de maximă eficiență și eficacitate, cu efecte durabile și orientare spre crearea de valoare identificabilă și recunoscută drept una semnificativă de către locuitorii unei unități administrativ-teritoriale, în calitatea lor de beneficiari finali ai rezultatului acestei acțiuni.*

Dar cum poate procesul de planificare, organizare, conducere și control al APL asigura efecte durabile și crearea de valoare identificabilă? Cu siguranță doar prin asigurarea unei dezvoltări durabile a spațiilor rurale, ceea ce, în opinia autorului, ar trebui să constituie unul dintre obiectivele de bază ale managementului APL.

În acest context, savantul Constantin Popescu menționează că „modelul tradițional de dezvoltare, în confruntare cu marile probleme energetice și ecologice, a cedat locul noului concept de dezvoltare durabilă, care presupune o nouă atitudine față de mediul ambiant, modificarea relațiilor dintre om și natură în sensul stabilirii unui nou parteneriat între cele două entități, a echilibrului și armoniei între ele” [21, pag. 169].

Despre dezvoltarea durabilă nu prea s-a vorbit, acest termen fiind abordat pe larg la etapa actuală. Pentru prima dată despre el a pomenit premierul Norvegiei în raportul său „Viitorul nostru comun”. În acest raport, d-na Brundtland, pe atunci Președinte a Comisiei Mondiale pentru mediu și dezvoltare, definește dezvoltarea durabilă ca fiind „dezvoltarea care corespunde necesităților prezentului, fără a compromite posibilităților generațiilor viitoare de a-și satisface propriile necesități” [17, pag. 320].

Ținem mult la definiția dată dezvoltării durabile de către Câmpăanu A., potrivit căruia aceasta presupune „un proces de schimbare, în care exploatarea resurselor, direcția investițiilor, orientarea dezvoltării tehnologice și schimbarea instituțională sunt coordonate atât cu nevoile de viitor, cât și cu cele din prezent” [8, pag. 11]. Dezvoltarea durabilă a venit ca un răspuns la încercările societății de a face față problemelor legate de ecologie. De aici și rezultă condiția

esențială potrivit căreia *ecologia să fie abordată tridimensional*, adică să de regăsească în plan economic, social și ecologic.

Așa dar, **autorul** conchide prin a defini dezvoltarea rurală drept un *proces eterogen ce presupune implicarea și valorificarea chibzuită a tuturor resurselor disponibile cu scopul îmbunătățirii semnificative a bunăstării economice, ecologice și sociale a mediului rural*.

În această ordine de idei, considerăm necesară și obligatorie implicarea APL de nivelul I în dezvoltarea spațiilor rurale, dat fiind faptul că dezvoltarea presupune un „proces eterogen” care vizează „implicarea tuturor resurselor disponibile”.

Art. 14 al Legii nr. 436 privind administrația publică locală din 18.12.2006 stabilește *competențele consiliilor locale*. Printre acestea ținem să menționăm următoarele:

- „aprobă studii, prognoze și programe de dezvoltare social-economică și de altă natură;
- decide asupra lucrărilor de proiectare, construcție, întreținere și modernizare a drumurilor, podurilor, fondului locativ, precum și a întregii infrastructuri economice, sociale, medicale și de agrement de interes local;
- decide înființarea instituțiilor publice de interes local, organizează serviciile publice de gospodărie comunală, decide asupra regulilor de asigurare a curățeniei în localitate;
- decide înființarea întreprinderilor municipale și societăților comerciale sau participarea la capitalul statutar al societăților comerciale;
- contribuie la organizarea de activități culturale, artistice, sportive și de agrement de interes local; înființează și organizează târguri, piețe, parcuri și locuri de distracție și agrement, baze sportive și asigură buna funcționare a acestora;
- contribuie la protejarea patrimoniului cultural imobil;
- contribuie la asigurarea ordinii publice și de protecție civilă de interes local;
- contribuie la realizarea măsurilor de protecție și asistență socială” [108].

Așa dar, dezvoltarea și implementarea politicilor de dezvoltare durabilă revine administrației publice locale, deoarece, potrivit Legii, atribuția de „aprobare a programelor de dezvoltare socioeconomică” îi revine consiliului local. Reiterăm faptul că printre atribuțiile consiliului local se regăsesc și atribuțiile legate de prestarea serviciilor comunale și sociale, calitatea cărora ne dezvăluie nivelul de dezvoltare al unei localități, fiind un element indispensabil pentru asigurarea unei vieți decente populației. Deci, putem să conchidem că sarcina dezvoltării rurale și implementarea politicilor menite să asigure dezvoltarea localităților rurale cade pe umerii autorităților locale.

Cercetătorul Florin Cazacu, afirmă în una dintre lucrările sale că „performanța în administrația publică locală este, în mod evident, legată de activitatea autorităților administrației

publice locale dintr-o unitate administrativ teritorială în scopul creșterii calității vieții în comunitatea locală” [61, pag. 22]. Afirmatia dată poate fi completată prin faptul că pentru cetățeni, calitatea serviciilor publice are o însemnătate majoră influențând direct calitatea vieții fie în direcția sporirii acesteia, fie în direcție inversă.

În legătură cu prerogativa APL de a aproba strategii și programe de dezvoltare locală, „ținem să menționăm că calitatea acestor planificări are un impact direct asupra nivelului de dezvoltare al localității. Obiectivele stabilite trebuie să fie corelate cu necesitățile comunității și cu obiectivele individuale ale funcționarilor publici. Dar, la acest, capitol, trebuie să constatăm că observațiile efectuate de autor asupra obiectului studiat, cât și convorbirile purtate cu numeroși primari din localitățile rurale, au demonstrat faptul că o bună parte din primăriile localităților rurale nu au planuri strategice de dezvoltare, limitându-și activitatea doar la elaborarea de planuri operaționale, or gândirea strategică de azi ne poate asigura viitorul de mâine!

O contribuție deosebită poate fi adusă la dezvoltarea localităților rurale inclusiv prin atragerea mijloacelor economice din fondurile europene, fonduri care pot fi accesate grație acordurilor de asociere la care Republica Moldova este parte. Considerăm că valoarea fondurilor atrase este un indicator de performanță al managementului APL cu o valență semnificativă, care este și măsurabil, și comparabil dacă să-l raportăm la numărul de locuitori.

În condițiile actuale, în care încrederea cetățenilor în aleșii locali este una șubredă, accentul ar trebui ușor deplasat spre asigurarea furnizării serviciilor de calitate în condițiile unei transparențe decizionale sporite. Cetățeanul vrea și trebuie să fie implicat în activitățile comunitare, el vrea și trebuie să fie informat cu regularitate cu privire la activitatea desfășurată de APL. În acest sens, plasarea informațiilor de interes comun pe paginile oficiale ale primăriei, organizarea de întâlniri tematice cu persoane din diferite categorii de vârstă în vederea identificării doleanțelor și nevoilor acestora, chestionarea permanentă a locuitorilor în vederea acumulării de feed-back cu privire la calitatea serviciilor sau alte activități de dezvoltare comunitară și, de ce nu, participarea membrilor colectivității la evaluarea performanțelor managementului APL în calitatea lor de beneficiari principali ai întregii activități demarate de APL.

Și după cum este bine cunoscut faptul că toate lucrurile bune și frumoase se fac cu oameni și prin oameni, este evidentă contribuția semnificativă a resurselor umane la sporirea performanței managementului APL. La etapa actuală, doar la această categorie există reglementări clare de stabilire a performanței funcționarilor publici cu delimitări clare a criteriilor de performanță, vizate în Regulamentul-cadru cu privire la modul de stabilire a sporului pentru performanță personalului din unitățile bugetare, aprobat prin HG privind punerea în aplicare a prevederilor Legii privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar [113].

În rezultatul celor expuse mai sus, autorul îndrăznește să identifice cinci criterii relevante (figura 1.8), ce ar putea servi drept bază pentru evaluarea performanțelor managementului APL” [66, pag. 111-112].

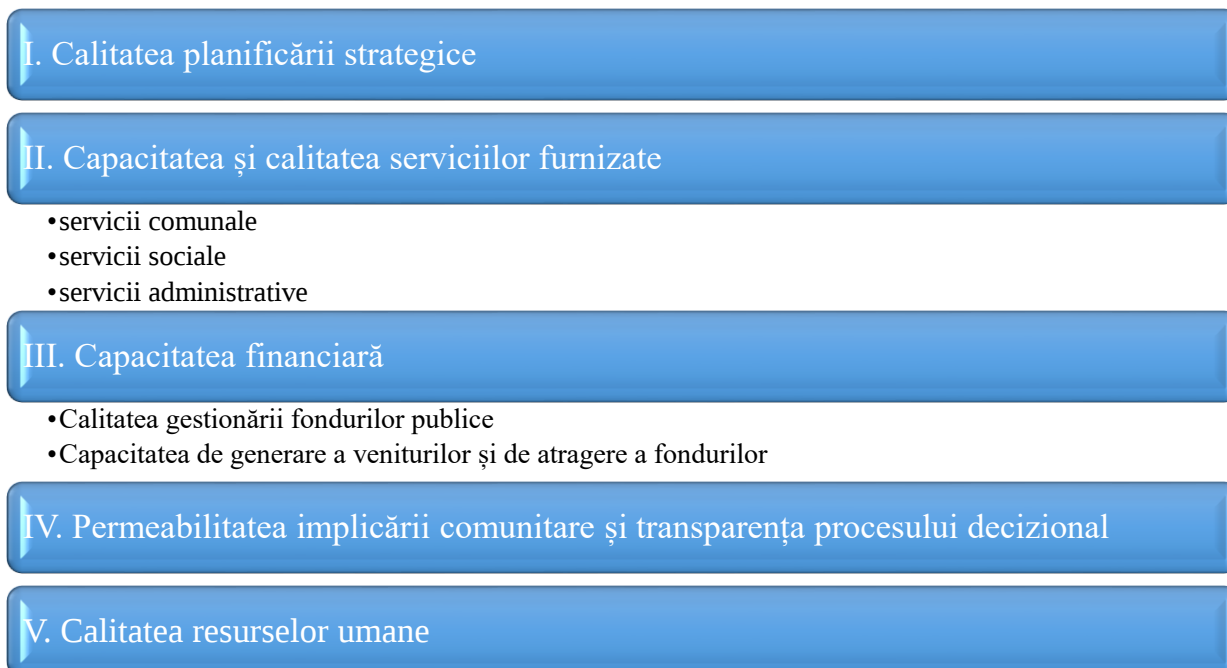


Fig. 1.8. Criterii sugestive pentru evaluarea performanțelor managementului APL
Sursa: Elaborată de autor în baza [66, pag. 112]

Considerăm, mai întâi de toate, că activitatea administrației publice locale trebuie să fie corect planificată, nu doar pe termen scurt, dar și pe termen lung pentru a putea asigura satisfacerea nevoilor populației, inclusiv prin asigurarea cu servicii comunale, sociale și administrative de calitate. Asigurarea serviciilor calitative necesită evident surse financiare. Considerăm că performanțele managementului APL presupun nu doar buna gestionare, dar și priceperea de atragere a unor mijloace fie din granturi sau sponsorizări, fie din investiții pe bază de proiect. Un alt element definitoriu al atingerii de performanțe de către APL, considerăm că este gradul de implicare a populației în procesul de administrare, participarea comunitară la luarea deciziilor și, nu în ultimul rând, transparența decizională care poate fi asigurată prin publicarea permanentă a rapoartelor de activitate, prin consultarea opiniei comunitare etc. Totodată, nu putem obține performanțe atâta timp cât nu dispunem de personal calificat și competent.

În același articol ce abordează performanța managementului APL și procedura de evaluare a acestor performanțe, **autorul** susține că „o evaluare periodică a performanțelor managementului APL, fie chiar și o autoevaluare care să se refere doar la evaluarea gradului de atingere al obiectivelor va constitui un pas semnificativ în direcția perfecționării APL, iar implicarea comunității în calitate de evaluator va spori credibilitatea rezultatelor, cât și va de

determina vulnerabilitățile managementului APL. De aceea considerăm că evaluarea performanțelor managementului APL trebuie să fie implementată la nivelul fiecărei localități rurale, pe principii legale și unanim acceptate, evaluare care trebuie să fie centrată pe nivelul de atingere al obiectivelor strategice, operaționale și chiar electorale, cât și pe calitatea și capacitatea îndeplinirii atribuțiilor APL stabilite în bază legală” [66, pag. 112].

Rezultat al celor expuse mai sus conchidem prin afirmația **autorului** potrivit căreia „dacă satele au fost distruse de politica irațională a statului, tot statul are obligația morală și financiară să le readucă la viață, chiar dacă actualmente statul este organizat pe alte principii și condus de alți politicieni” [34, pag. 108].

1.4. Concluzii la capitolul I

1. Managementul APL își are originile în deceniul opt al secolului trecut, venind ca un răspuns la ingerințele impuse de modelul tradițional de administrare. Determinantă în statele europene a fost și rămâne influența doctrinei franceze, cu toate că formularea unei definiții clare și precise a acestui termen preocupă academicul până în prezent.
2. Știința administrativă este alcătuită dintr-o colecție dispersată de viziuni ale modelelor politico-administrative, pornind de la modelele clasice și continuând cu noile modele. Modelul Statul neo-weberian, fiind o reinterpretare a teoriei lui Max Weber într-o abordare specifică continentului european, este, pentru moment, cel mai potrivit model pentru administrația publică în vremuri de criză din statele cu democrații incipiente, precum este Republica Moldova.
3. Implicațiile noilor traiectorii și modele de management public sunt privite pozitiv, ele contribuind la producerea unei serii de procese ce presupun modernizare. Cu toate acestea, nevoile sociale diferă de la stat la stat și, din aceste considerente, nu există o traiectorie unică, bine determinată, capabilă să ne ducă la rezultatele scontate.
4. Analizând multitudinea delimitărilor conceptuale ale administrației publice, conchidem că *„administrația reprezintă un domeniu cu un caracter teoretic și un conținut limitat la aspectele ce țin de structura unui sistem administrativ și legile, regulile și regulamentele pe baza cărora acesta este organizat și funcționează într-o țară și este orientată cu precădere la procese, proceduri și proprietăți. Deci, administrația publică trebuie să fie o activitate prin care sunt rezolvate probleme de interes public, în cadrul reprezentat de legislație, cadru care nu trebuie să fie constrângător”*.
5. Managementului public ca știință distinctă a managementului reprezintă: *planificarea, organizarea, conducerea, coordonarea și controlul activității autorităților publice locale,*

constituite în condiții legale pentru promovarea intereselor generale ale locuitorilor unei unități administrativ-teritoriale.

6. Reconfigurarea sistemului administrativ este impusă în primul rând de necesitatea alinierii la tendințele globale care solicită ca managementul public al oricărui stat să îmbrățișeze schimbarea și să treacă printr-un *proces de reengineering care să ducă la performanță*. Pentru a echilibra balanța dintre măsurabil și nemăsurabil, performanța continuă să fie abordată din perspectiva eficienței și a eficacității și, nu în ultimul rând, a competitivității.
7. Autorul definește performanța ca un *„rezultatul deosebit al unei acțiuni, în comparație cu alte rezultate ale multor acțiuni similare, caracterizat prin atingerea obiectivelor trasate în condiții de maximă eficiență și eficacitate, cu efecte durabile și orientare spre crearea de valoare identificabilă și recunoscută drept una semnificativă de către beneficiarii finali ai rezultatului acestei acțiuni”*.
8. Actualmente, se impune ferm un alt tip de dezvoltare și anume *dezvoltarea durabilă* care vizează un *proces eterogen ce presupune implicarea și valorificarea chibzuită a tuturor resurselor disponibile cu scopul îmbunătățirii semnificative a bunăstării economice, ecologice și sociale a mediului rural*.
9. Performanțele managementului APL trebuie să fie periodic supuse unei evaluări, fie chiar și unei autoevaluări care să se refere doar la evaluarea gradului de atingere a obiectivelor. Acest lucru va constitui un pas semnificativ în direcția perfecționării APL, iar implicarea comunității în calitate de evaluator va asigura transparența, cât și va determina vulnerabilitățile managementului APL.
10. Evaluarea performanțelor managementului APL trebuie să fie implementată la nivelul fiecărei localități rurale, pe principii legale și unanim acceptate, evaluare care trebuie să fie centrată pe următoarele criterii: calitatea planificării strategice; capacitatea și calitatea serviciilor furnizate (comunale, sociale și administrative); capacitatea financiară (calitatea gestionării fondurilor publice și capacitatea de generare a veniturilor și de atragere a fondurilor); permeabilitatea implicării comunitare și transparența procesului decizional și, desigur, calitatea resurselor umane.

2. EVALUAREA NIVELULUI DE DEZVOLTARE AL SPAȚIULUI RURAL DIN REPUBLICA MOLDOVA PRIN PRISMA INTERDEPENDENȚEI SALE CU PERFORMANȚELE MANAGEMENTULUI APL

2.1. Caracteristica generală a spațiului rural din Republica Moldova – factor esențial în scopul înregistrării performanțelor de către managementul APL

Cunoașterea, cercetarea și dezvoltarea continuă a spațiului rural prezintă interes sporit pentru mediul academic dintr-o țară cu dimensiuni impunătoare ale ruralului precum este Republica Moldova, dimensiuni marcate atât de suprafețele ce revin mediului rural, cât și de ponderea populației de la sate.

În pofida unei urbanizări rapide, provocate de industrializarea fără precedent din cea de a doua jumătate a secolului XX, care a generat nu doar reducerea ponderii populației ocupate în agricultură, silvicultură, piscicultură, dar a diminuat semnificativ și ponderea veniturilor încasate din activitățile agricole în PIB, importanța spațiului rural nu scade, aceasta impunându-se din ce în ce mai mult, inclusiv prin tendința globală de protejare a mediului înconjurător și valorificare a locurilor pitorești de care dispune mediul rural. Umanitatea și-a setat drept obiectiv ecologizarea vieții sociale și economice, iar mediul rural are o importanță crucială în atingerea acestuia.

Vladimir Doga susține că „spațiul rural, în sensul banal, dar real al termenului, a apărut pe suprafața pământului o dată cu sedentarizarea omului și apariția primelor amenajări, în vederea realizării unor producții agricole. În timp istoric, între societățile rurale și pământul luat în exploatare s-a creat o serie de relații durabile, întărite prin tradiții, obiceiuri și interese, exprimate în peisaj prin diferite tipuri de spații rurale” [52, pag. 36].

De aici și etimologia cuvântului „rural”, care își are originea în latinescul „rurs” sau „ruris” ceea ce presupune cultivarea câmpurilor sau terenuri ocupate, locuite, gestionate și prelucrate de om. Ruralul înseamnă terenuri, teritorii predominant ocupate de păduri, semănături, spații verzi, iar comunitatea, în special, fiind una agrară.

Actualmente, „sub impactul urbanizării, spațiul rural a cunoscut modificări structurale evidente, amenajări și ameliorări pentru creșterea capacității de producție a pământului, pentru modernizarea habitatului rural. Expansiunea spațiului urban, dezvoltarea căilor de comunicație, implantarea unor activități neagricole, introducerea unor tehnici și tehnologii au dus la încărcarea spațiului rural cu noi relații, îmbogățindu-l calitativ și cantitativ” [78, pag. 36].

Termenul de spațiu rural cunoaște multiple abordări. Astfel, „în Franța acesta este considerat teritoriul unde predomină producția agricolă. În Belgia se consideră că spațiul rural reprezintă teritoriul cultivat de om și având un anumit gen de peisaj. În Germania sunt referite la

spațiile rurale toate spațiile ce se găsesc în afara zonelor de mare densitate, iar în SUA criteriul de bază pentru referire la spațiul rural îl constituie ponderea populației globale” [89, pag. 104].

Din multitudinea de definiții date spațiului rural am dori să trecem în revistă următoarele:

- „spațiul rural nu este o zonă abstractă și ordinară, ci una uman-geografică și eterogenă;
- spațiul rural include câmpiile, țăranii și toate genurile lor de activitate, cât și teritoriile non-urbane;
- spațiile rurale sunt niște structuri socioeconomice de o diversitate și complexitate sporită, incluzând sate, orașele mici, ferme, păduri, spații de producere, magazine mici, zone comerciale și turistice, cu peisaje naturale și diverse tradiții;
- spațiul rural este considerat o metodă concretă de utilizare a suprafețelor, cărora le este specifică densitatea redusă a populației, peisajele naturale, activități economice, în special legate de agricultură, silvicultură și pășunat” [105, pag. 29-30].

Marea majoritate a cercetătorilor definesc clar limitele ruralului, accentuând că spațiul rural cuprinde tot ce nu este urban. De obicei, zona rurală interacționează cu cea urbană, deoarece „anume sub impactul urbanizării zona rurală a cunoscut schimbări structurale evidente ce țin de industrializarea spațiilor rurale, de mecanizare, prelucrare chimică, aplicate pe larg în agricultură, fapt ce a contribuit semnificativ la creșterea capacității de producere și, evident, a dus la modernizarea habitatului rural” [9, pag. 13-14].

„O altă confuzie terminologică se referă la „spațiul rural” și „spațiul agrar”; la „activitate rurală” și „activitate agrară” sau, mai simplu vorbind, la „rural-agrar”. Este important de precizat că cele două noțiuni, deși relativ apropiate, nu pot fi confundate sau considerate sinonime. Sfera noțiunii de „spațiu rural”, „activitate rurală” și chiar sensul termenului „rural” în general este mai larg, mai extins, cuprinzând în interiorul său și noțiunile de „spațiu agrar”, „activitate agrară” sau, simplu, „agrar”.

Controversele în materie de definire clară și precisă a spațiului rural apar din motiv că spațiul rural, în sine prezintă obiectul cercetării pentru numeroase științe, precum economia, istoria, geografia, sociologia și chiar politica” [52, pag. 165-166]. Abordările multidisciplinare ale acestui concept (figura 2.1.) reflectă specificul apariției și dezvoltării formațiunilor rurale, reprezintă o abordare naturală și, în același timp, necesară, dacă luăm în considerare complexitatea acestui termen.

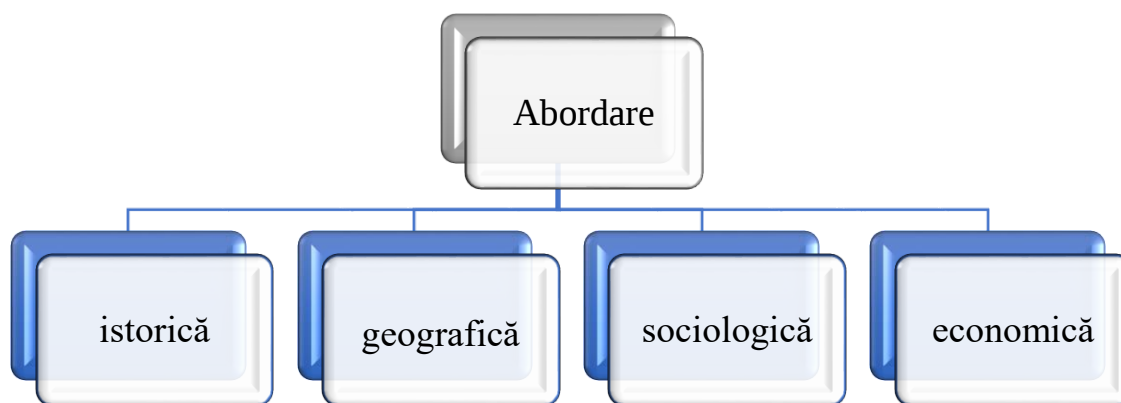


Fig. 2.1. Tipologia abordărilor legate de definirea conceptului de „spațiu rural”

Sursa: Elaborată de autor în baza [105, pag. 31]

Potrivit *abordării istorice* „zona rurală este o expresie a efortului omenesc de lungă durată, menit să pună în serviciul său componentele fizico-naturale ale spațiului, este un spațiu pe care omul l-a modelat în timp, în funcție de nevoile sale, pe care l-a creat prin opera sa, fiind astfel o adevărată capodoperă rustică a omenirii” [9, pag. 13].

Din perspectiva științelor geografice, termenul de „spațiu rural” este utilizat pentru a desemna o zonă geografică bine definită, caracterizată printr-o populație mai puțin numeroasă, relativ izolată de influența marilor localități urbane.

Sociologia pune la baza spațiului rural tradițiile, altfel spus relațiile interumane, o anumită viață politică și moral-spirituală.

Viziunea economică asupra conceptului de „spațiu rural” vine încă o dată să argumenteze rolul primordial pe care acesta îl deține în dezvoltarea economică a unei țări.

Toate aceste abordări scot la iveală numeroase caracteristici (tabelul 2.1.), care, în sumă, și presupun tot ceea ce este rural.

Tabelul 2.1. Caracteristicile specifice abordărilor conceptului de „spațiu rural”

Caracteristici specifice abordării:			
istorice	geografice	sociologice	economice
Apariția spațiului rural.	Poziția geografică.	Tradițiile și obiceiurile.	Economia rurală.
Dezvoltarea și evoluția istorică a spațiului rural.	Condițiile climaterice.	Modul de viață.	Forțele de producere de bază.
Specificul național.	Ocupațiile în spațiul rural.	Numărul și densitatea populației.	Activitățile agricole și alte genuri de activități industriale.

Sursa: Elaborat de autor în baza [105, pag. 31]

Așa dar, prin elementele pe care le conține, spațiul rural se identifică cu un spațiu aparte, diferit de alte spații ce se întind pe un teritoriu. Diferențele cele mai importante se rezumă la aspecte precum structura economică, densitatea populației, profesiile dominante, cultură și edificii culturale, viața spirituală, relațiile interumane, cutumele etc.

Conform definiției date de Recomandarea nr. 1296/1996 a Adunării Parlamentare a Consiliului Europei cu privire la Carta Europeană a Spațiului Rural, „spațiul rural cuprinde o zonă interioară sau de coastă ce include satele și orașele mici, în care majoritatea părții terenului este utilizat pentru:

- a) agricultură, silvicultură, acvacultură și pescuit;
- b) activitățile economice și culturale ale locuitorilor acestor zone;
- c) amenajărilor de zone neurbane pentru timpul liber și distracții (sau de rezervații naturale);
- d) alte scopuri, precum construirea de locuințe” [89, pag 104].

În viziunea noastră, o definiție clară a spațiului rural, fundamentată științific ar trebui să fie inspirată din totalitatea abordărilor menționate anterior. Suplimentar, ținem să menționăm că prezintă interes și faptul că în țările europene orașele mici se consideră parte componentă a spațiului rural, lucru de care ar trebui să ținem cont în procesul de formulare a unei definiții.

Luând în considerație toate aceste constatări și afirmații, **autorul** vine cu propria definiție a spațiului rural pe care îl identifică cu o *„zonă geografică bine determinată prin componentele sale naturale autentice, alcătuită din localități mici populate de un număr redus de oameni uniți de-a lungul timpului de tradiții și obiceiuri comune care își asigură traiul în special din activități economice precum agricultura, silvicultura, pășunatul, meșteșugăritul, artizanatul, practicate în mod conștient în vederea protejării mediului înconjurător”*.

Dacă e să luăm în calcul faptul că formele de stabilire umană specifice zonelor rurale sunt satele și comunele, devine curioasă definiția dată de legislația României încă în 1968 acestor tipuri de habitat. Așa dar, Legea privind organizarea administrativă a teritoriului Republicii Socialiste România prevede că comuna este o „unitate administrativ-teritorială care cuprinde populația rurală unită prin comunitate de interese și tradiții, fiind alcătuită din unul sau mai multe sate, în funcție de condițiile economice, socio-culturale, geografice și demografice” [109, art. 5].

Legislația Republicii Moldova, sub influența directivelor elaborate de UE prin Carta Europeană a Spațiului Rural, completează definiția preluată de la români și identifică satul cu „o unitate administrativ-teritorială care cuprinde populația rurală unită prin teritoriu, condiții geografice, relații economice, social-culturale, tradiții și obiceiuri, în care majoritatea forței de muncă se află concentrată în agricultură, silvicultură, pescuit, oferind un mod specific și viabil de viață locuitorilor săi, și care, prin politicile de modernizare, își va păstra în perspectivă specificul rural” [110, art. 5].

Analizând definiția dată de lege, apare involuntar întrebarea cum vor reuși spațiile rurale periurbane să-și păstreze specificul rural (zonele limitrofe marilor orașe și centre industriale), în condițiile în care aceste spații au deja o amprentă urbană semnificativă? Ruralul autentic este aici

din ce în ce mai absent, fiind înlocuit de fundamente de viață și cultură urbană, în așa mod având loc o urbanizare a satelor. O altă confuzie apare atunci când ne referim la satele periferice, a căror involuții din ultima vreme sunt atât de grave încât se ajunge la rusticizarea lor. Rezultă că definiția dată de legislația Republicii Moldova este valabilă doar pentru spațiul rural intermediar.

Semne de întrebare apar și în cazul delimitării subiectului responsabil de implementarea „politicilor de modernizare”. Cine până la urmă își asumă răspunderea pentru modernizarea spațiilor rurale în condițiile păstrării specificului rural: populația rurală, administrația publică locală, administrația publică de stat? Toate aceste imprecizii presupun o versatilă manevrabilă a textelor de lege, din aceste considerente este necesară completarea acestora, prin indicarea clară a subiectului ce poartă răspundere de politicile de modernizare implementate în localitățile rurale, cât și de obligativitatea păstrării specificului rural.

Totuși, „în condițiile unui rural, care, deși persistă, este radical transformat față de ruralul tradițional autonom sau semiautonom” [82, pag. 8], se impune necesitatea „instalării activităților umane cu condiția ca acestea să nu fie agresive, promovând degradarea lor” [130, pag. 12].

Activitățile desfășurate preponderent în spațiile rurale favorizează identificarea funcțiilor spațiului rural (figura 2.2), funcții care pornesc de la caracteristicile specifice ruralului și sunt prevăzute și în Cartea Europeană a Zonelor Rurale.

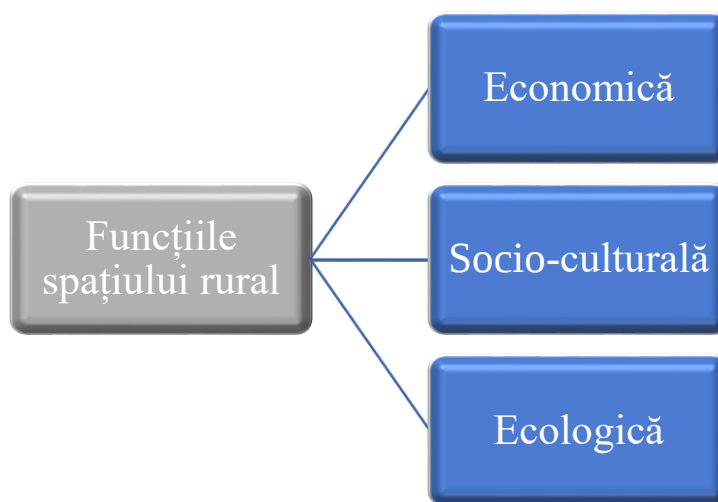


Fig. 2.2. Funcțiile spațiu rural

Sursa: Elaborată de autor în baza [9, pag. 16]

Funcția economică a spațiului rural „este considerată funcția de bază, primară, care are ca obiectiv principal obținerea produselor agricole și a altor bunuri materiale realizate de ramuri productive precum agricultura, silvicultura, industria forestieră, artizanatul” [130, pag. 12].

Funcția socio-culturală face referire la relațiile din interiorul comunităților spațiului rural, care, spre deosebire de cele din spațiul urban, sunt unele deschise, bazate pe încredere și prietenie.

Funcția ecologică face apel la exploatarea rațională și durabilă a resurselor naturale, protejarea peisajului și a particularităților spațiului rural, dată fiind industrializarea excesivă în unele zone care a dus la „poluarea spațiului rural, deteriorarea peisajului agricol și silvic, reducerea alarmantă a florei și faunei și producerea unui dezechilibru în foarte multe ecosisteme ale spațiului rural” [130, pag. 13].

Pornind de la funcțiile ruralului, autorul își propune să evalueze nivelul de dezvoltare a spațiilor rurale prin analiza datelor statistice oficiale, cu toate că ne dăm bine seama că, urmările pandemiei și secetelor și-au lăsat amprenta asupra mediului rural din Republica Moldova, care, la moment, înregistrează acute probleme economice și sociale, ce sunt puternic conectate la cadrul socioeconomic al vieții rurale. Datele statistice și studiile de specialitate ilustrează insuficienta dezvoltare a spațiilor rurale din țară, starea generală a lumii satului în Republica Moldova fiind caracterizată de o economie ineficientă, infrastructură deficitară și standard de viață scăzut pentru populație.

Evaluarea nivelului de dezvoltare a localităților rurale trebuie analizat din perspectiva nivelului de trai al populației, inclusiv prin prisma accesului la servicii medicale, educație și cultură. Nu în ultimul rând, autorul își propune să analizeze gradul de perpetuare a elementelor capitalului natural.

În acest scop, ne propunem inițial să analizăm ponderea terenurile cu destinație agricolă pentru a ne putea face o impresie generală despre proporțiile spațiului rural. Ulterior, vom examina nivelul de trai al populației de la sate ținând cont de sursele principale de venit, nivelul salariului mediu, venituri și cheltuieli medii lunare. O atenție deosebită autorul va acorda analizei numărului de șomeri și a numărului de persoane emigrate. Aspectele vieții socioculturale vor fi analizate în funcție de numărul de școli și licee de la sate, numărul instituțiilor culturale și medico-sanitare, iar investițiile în capitalul natural – prin suprafețele acoperite de păduri și cele îngrijite și reconstruite.

Rolul agriculturii în viața ruralului este explicat prin fertilitatea solurilor, cât și prin creșterea continuă a cotei ce revine terenurilor cu destinație agricolă în suprafața totală a terenurilor, astfel, în anul 2020 ponderea acestora constituia 61,81% ceea ce depășește ponderea deținută în anul 2019 cu 0,56 puncte procentuale (tabelul 2.2). În general, ponderea deținută de terenurile agricole înregistrează în ultimii 6 ani un trend ascendent, ceea ce sădește un germen de speranță în legătură cu posibila revitalizare a agriculturii.

Cu toate că terenurile cu destinație agricolă cuprind 2,09 mln. ha, suprafața însămânțată de întreprinderile agricole și gospodăriile țărănești în anul 2020 cuprinde doar 1538 mii ha, din care ponderea cea mai considerabilă revenindu-le suprafețelor însămânțate de întreprinderile agricole, 53,77%. Ținem să menționăm că mărimea suprafețelor însămânțate înregistrează o creștere

continuă, astfel aceste suprafețe s-au extins din anul 2015 și până în prezent cu 35 mii ha (tabelul 1, anexa 1).

Tabelul 2.2. Estimarea ponderii deținute de terenurile cu destinație agricolă în suprafața totală a fondului funciar pentru perioada anilor 2015-2020

Indicatorii	Anul					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Terenuri total, mii ha.	3384,6	3384,6	3384,6	3384,7	3384,7	3384,7
Terenuri cu destinație agricolă, mii ha.	2026,5	2028,3	2039,8	2041,6	2073,0	2092,0
Ponderea suprafeței terenurilor cu destinație agricolă în suprafața totală a terenurilor, %	59,87	59,93	60,27	60,32	61,25	61,81

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/10%20Mediul%20inconjurator/10%20Mediul%20inconjurator_MED050/MED050100.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

În pofida faptului că suprafețele însămânțate înregistrează o creștere, contribuția agriculturii, silviculturii și a pescuitului la formarea PIB înregistrează o scădere cu 2,0 puncte procentuale în 2020 față de anul 2015. Statisticile publicate pentru primele două trimestre ale anului 2021 vorbesc și ele despre impactul negativ adus de agricultură, pescuit și silvicultură, care a dus la reducerea PIB cu 0,6%. În acest context, ținem să precizăm că în anul 2020 contribuția agriculturii, silviculturii și a pescuitului la formarea PIB este practic egală cu contribuția adusă de ramura construcțiilor. Aici ținem să ne exprimăm acordul cu poziția savantei Elena Timofti, potrivit căreia „o problemă a managementului dezvoltării economice a agriculturii în Republica Moldova ar fi slaba difuzare a inovațiilor” [48, pag. 57].

Analizând gradul de ocupare al populației în mediul rural (tabelul 2.3), constatăm că aceasta preponderent își desfășoară activitatea în agricultură – 167,2 mii persoane în anul 2020. Totuși, atestăm o reducere semnificativă a acestui indicator înregistrată în perioada 2019 față de 2018, perioadă în care numărul populației rurale ocupate în activități agricole s-a redus cu 254 mii persoane, persoane, care în cel mai bun caz au optat pentru un alt domeniu de activitate sau au rămas fără un loc stabil de muncă. O explicație a acestui fenomen ar putea fi iarăși seceta anului 2020 și pandemia.

Totodată identificăm că numărul persoanelor din mediul rural care au optat pentru un loc de muncă în domeniul construcțiilor, începând cu perioada anului 2017 înregistrează o creștere continuă, ajungând în anul 2020 la un număr de 35,2 mii persoane, aceasta fiind unica ramură a economiei naționale în care numărul populației ocupate din mediul rural înregistrează o creștere. Dacă este să facem o comparație cu mediul urban, aici se atestă o reducere a numărului persoanelor ocupate pentru toate domeniile de activitate.

Tabelul 2.3. Dinamica populației ocupate pe tipuri de activități economice și medii pentru perioada anilor 2015-2020, mii persoane

Populația ocupată pe activități economice	Anul					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Agricultură, silvicultură și pescuit, total	381,9	410,9	390,5	452,0	182,8	175,9
Urban	23,5	26,7	22,3	24,9	9,7	8,6
Rural	358,4	384,2	368,2	427,1	173,1	167,2
Industrie, total	143,8	148,1	144,4	147,3	128	121,4
Urban	93,8	97,1	92,5	92,6	60,6	57
Rural	54,5	51,0	51,8	54,7	67,5	64,4
Construcții, total	65,4	60,9	56,6	59,5	61,4	60,4
Urban	36,1	33,5	30,5	30,4	27,8	25,3
Rural	29,2	27,4	26,1	29,1	33,6	35,2
Comerț, hoteluri și restaurante, total	189,6	199,6	208,8	194,4	163,8	148,4
Urban	139,0	150,1	154,1	137,8	107,1	56,7
Rural	50,6	49,5	54,7	56,6	95,7	52,7

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Anuarului statistic al Moldovei 2020 [134, pag. 240-241] și a datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

<https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/>

În continuare ne propunem să identificăm ce salarii medii sunt oferite angajaților în funcție de domeniul de activitate, pentru a identifica ramura cea mai atractivă. Datele statistice prezentate în figura 2.3 identifică drept sector cu cel mai mare nivel al plăților medii salariale sectorul industrial (9493,1 lei în anul 2020), fapt ce constituie esența teoriei industrio-centriste de dezvoltare economică. În versiunea acestei poziții agricultura nu se poate dezvolta fără industrie.

Astfel, industria este sectorul motor, iar agricultura este sectorul ce trebuie pus în mișcare. Este greu să nu recunoaștem avantajele acestei teorii, dat fiind faptul că industria furnizează agriculturii cele mai moderne metode de producție, rod al mecanicii și în special al chimiei, cât și furnizează cererea primordial prin transformarea produselor agricole. Dar, oricum, este regretabil să recunoaștem că agricultura este ramura remunerată cel mai prost, angajații din acest domeniu ridicând în anul 2020 în mediu o retribuție egală cu 6072,6 lei, ceea ce este sub nivelul salariului mediu prognozat pentru aceeași perioadă – 7953 lei. De altfel, agricultura este unica ramură ale cărei remunerări nu ating nivelul remunerării medii pe Republică.

Tot aici ținem să remarcăm salariile oferite în construcții care nu sunt cu mult mai mici decât cele oferite în industrie. În anul 2020 un angajat din domeniul construcției ridică în mediu un salariu de 9389,1 lei, ceea ce este doar cu 104 lei sub nivelul salariilor oferite în sectorul industrial. În aceste condiții se explică migrarea angajaților din zona rurală din sectorul agricol în sectorul construcțiilor.

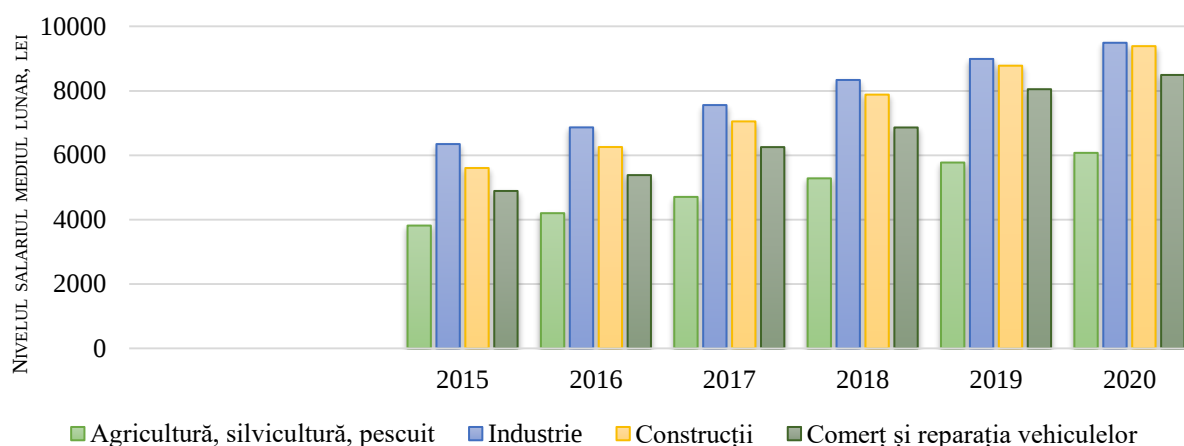


Fig. 2.3. Nivelul salariului mediu lunar pe activități economice în dinamică

Sursa: Elaborată de autor în baza tabelului 1, anexa 2

Incontestabilă este valența populației în dezvoltarea oricărei țări, dar rolul populației rurale este unul deosebit, în special în condițiile în care aceștia îi revin 56,9% din numărul total de persoane înregistrat în anul 2019 (tabelul 2.4). Cu toate acestea, suntem nevoiți să recunoaștem că numărul populației rurale pe țară, în perioada anilor 2015-2019, înregistrează o scădere semnificativă de 32,7 mii persoane. Dacă e să analizăm reducerile anuale ale populației din mediul rural constatăm că acestea se produc regulat, astfel în anul 2016 față de 2015 numărul populației rurale s-a redus cu 5,9 mii persoane, în perioada dintre anii 2017 și 2016 satele mai pierd alte 7,9 mii de persoane, ceea ce constituie o depășire de 34% față de nivelul anilor 2015-2016. În anul 2018, comparativ cu 2017, populația rurală se mai reduce cu încă 8,5 mii persoane, ca în anul 2019 să mai piardă altele 10,4 mii. Din păcate nu putem analiza statisticile anului 2020 din motiv că Anuarul statistic nu mai publică numărul populației pe medii, dar cifrele publicate pe țară pentru anii 2020 și ianuarie 2021 sunt unele alarmante în sensul reducerii catastrofale a numărului populației (anexa 2, tabelul 2).

Numărul populației din mediul urban, cu toate acestea, înregistrează o continuă creștere, în perioada anilor 2015-2020 majorându-se cu 20,2 mii persoane.

Aceeași situație se atestă dacă analizăm *ponderea* numărului populației pe medii. Țara care recent se putea lăuda cu o pondere semnificativă a populației rurale, riscă să ajungă la momentul când aceste două valori vor fi egale sau ponderea populației din mediul urban va depăși ponderea populației din mediul rural. Astfel, timp de 5 ani ponderea populației din mediul rural s-a redus cu 0,7%, iar ponderea populației din mediul urban s-a majorat în aceeași perioadă cu 0,9%. Analizând ritmul de scădere a ponderii populației rurale, îndrăznim să presupunem că în 25-30 de ani, ruralul va ceda locul urbanului, referindu-ne la numărul total al populației.

Dezolantă este și scăderea continuă a ratei de ocupare în mediul rural, aceasta înregistrând o reducere de 3,8% în perioada anilor 2015-2021, rată care este net inferioară aceluiași indicator înregistrat în mediul urban. Dacă în mediul rural rata ocupării în anul 2020 este de 35,1%, atunci în mediul urban aceasta constituie 44,4%.

Tabelul 2.4. Dinamica indicatorilor demografici înregistrați în RM în perioada anilor 2015-2020

Indicatorii	Anul					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Numărul total al populației, mii pers.	3555,2	3553,1	3550,9	3547,5	3542,7	2640,4
Populație în mediul urban, mii pers.	1507,3	1511,1	1516,8	1521,9	1527,5	-
Pondere a populației din mediul urban, %	42,4	42,5	42,7	42,9	43,1	-
Populație în mediul rural, mii pers.	2047,9	2042,0	2034,1	2025,6	2015,2	-
Pondere a populației din mediul rural, %	57,6	57,5	57,3	57,1	56,9	-
Rata ocupării în mediul urban, %	42,0	42,3	41,9	40,9	47,0	44,4
Rata ocupării în mediul rural, %	38,9	39,7	39,3	42,8	36,6	35,1

Sursa: Elaborat de autor în baza Anuarului statistic 2019 [50, pag. 37, 63] și a datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_03%20FM_03%20MUN2019_MUN010/MUN110200.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

În aceste condiții devine curioasă reducerea numărului de șomeri în mediul rural care în 2020 alcătuiește 15,5 mii persoane, adică cu 10,5 mii persoane mai puțin decât în anul 2019 (figura 2.4). Același lucru îl remarcăm și în situația șomerilor de la orașe, numărul cărora s-a redus și el în aceeași perioadă cu 3,3 mii persoane. Și aici suntem nevoiți să constatăm efectele pandemiei prin faptul că până în anul 2019 numărul șomerilor înregistrați în spațiul rural era în permanență sub nivelul numărului de șomeri din spațiul urban, ca în 2019 acesta să înregistreze o creștere semnificativă, iar în 2020 – o reducere la fel de semnificativă. Dacă e firesc ca ponderea cea mai mare a șomerilor să revină persoanelor fără școală (10,6% ciclu primar sau fără școală, anexa 4, tabelul 1), atunci din ce motive șomerilor cu studii superioare din mediul rural în anul 2020 le revin 1,2%, iar șomerilor cu studii medii de specialitate 2,5%?

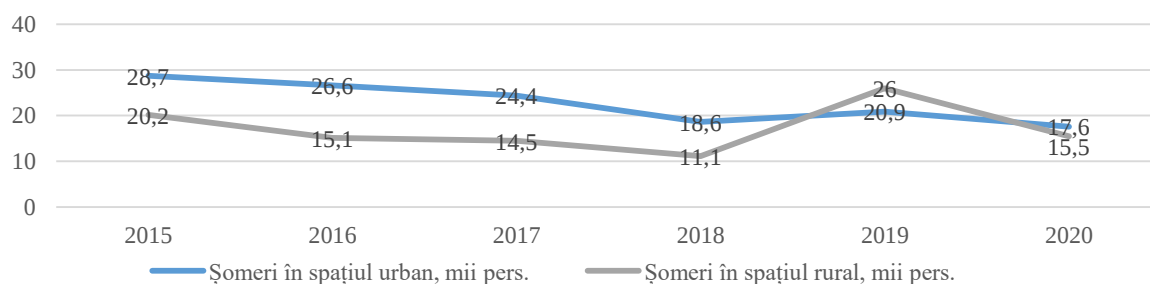


Fig. 2.4. Dinamica numărului de șomeri pe medii în perioada anilor 2015-2020

Sursa: Elaborată de autor în baza anexei 4.

Se impune clar faptul că personalul calificat decât să accepte o muncă prost plătită, mai bine se înscrie în rândurile șomerilor. Situația prezentă a lucrurilor nemulțumește din ce în ce mai mult populația din spațiul rural care pleacă în masă peste hotare în speranța asigurării un trai decent. Statisticile anului 2020 (anexa 4, tabelul 2) arată că cele mai multe persoane plecate în căutarea unui loc de muncă au vârsta cuprinsă între 25-34 (327 persoane), urmate de persoanele cu vârsta între 35-44 ani (319 persoane), adică pleacă din țară, în special, persoanele tinere, apte de muncă.

Anul 2019 este marcat de un val semnificativ al migrațiilor, an în care populația, mânăta de problemele socioeconomice cauzate de pandemia Covid-19, a ales drumul străinătății. Astfel, în acest an au emigrat în total 3660 persoane (figura 2.5), dintre care 2463 persoane cu vârsta cuprinsă între 15 și 54 ani, ponderea cea mai mare revenindu-le persoanelor ce au vârsta între 15 și 44 ani.

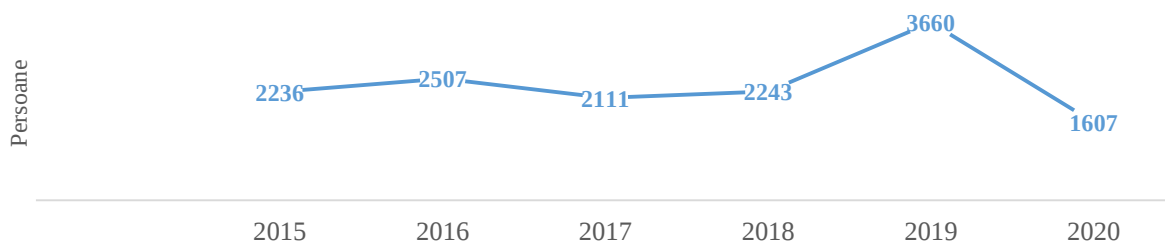


Fig. 2.5. Numărul de persoane emigrate din Republica Moldova în dinamică pentru perioada anilor 2015-2020, (persoane)

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/20%20Populatia%20si%20procesele%20demografice/20%20Populatia%20si%20procesele%20demografice_POPrec_POP070/POP070400rcl.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Efectele pandemiei Covid-19 s-au făcut puternic resimțite în special asupra nivelului de trai al populației, evidențiind tot mai mult sărăcia, lăsând tot mai multe persoane fără o sursă stabilă de venit, cât și fără elementarele produse alimentare pe care oamenii de la sate și le cultivau în grădini, din simplu motiv că pandemia nu a venit singură, a mai urmat și o vară secetoasă care a provocat pagube semnificative agricultorilor, îngenunchindu-i la propriu și demonstrându-le o dată în plus neputința față de provocările naturii. Ținem să susținem afirmația savantei Elena Timofti precum că „chiar dacă siguranța persoanelor rămâne prioritară, costurile economice ale pandemiei sunt enorme și fără precedent” [47, pag. 113].

Ca să stabilim totuși nivelul obiectiv de trai al populației în mediul rural și să elucidăm motivele acceptării unei munci necalificate peste hotare, în detrimentul unei munci calificate în

țară, vom analiza în continuare veniturile și cheltuielile înregistrate de populație pe medii de reședință (figura 2.6).

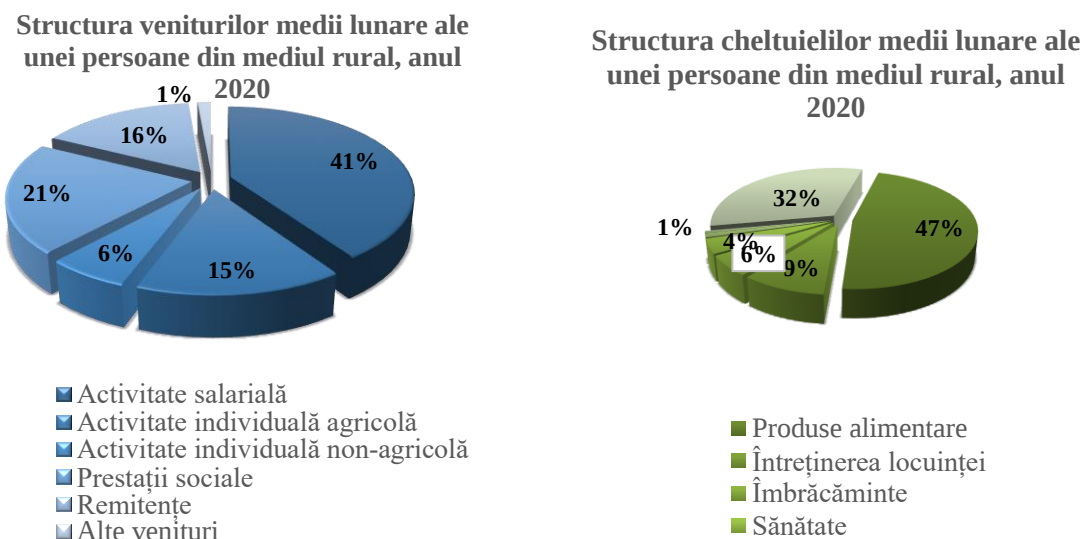


Fig. 2.6. Structura veniturilor și cheltuielilor medii lunare ale unui locuitor din mediul rural pentru anul 2020, %

Sursa: Elaborată de autor în baza anexelor 5-6

Astfel, ponderea cea mai mare în veniturile înregistrate de populația de la sate în anul 2020 o dețin veniturile salariale – 40,5%, urmate de veniturile obținute din prestații sociale – 20,7% și remitențe – 16,1%. Curios este, totuși, faptul că într-o țară agrară ponderea veniturilor obținute din activitatea individuală agricolă este mai mică decât ponderea veniturilor obținute din remitențe, acestea revenindu-i în anul 2020 – 15,2%. În acest context putem afirma cu certitudine că populația din mediul rural își asigură existența fie din veniturile salariale, fie din veniturile obținute din prestațiile sociale și remitențe, ponderea lor comună fiind de 36,8%, ceea ce este doar cu 3,7 puncte procentuale sub nivelul ponderii înregistrate de veniturile salariale.

În topul cheltuielilor suportate de oamenii de la sate în anul 2020 se află, evident, cheltuielile legate de procurarea produselor alimentare – 47,2%, urmate de cele legate de procurarea de îmbrăcăminte – 9,3% și întreținerea locuinței – 5,7%. E și firesc, teoria ierarhizării nevoilor după Maslow încă este valabilă. O altă dovadă a viabilității și valabilității acestei teorii este și faptul că pentru sănătate omul de la țară, neavând încotro, sclipuiește de unde nu are și alocă anual cca 4,1%, iar pentru învățământ alocă mai puțin de 1%, mai concret 0,5%. Aici constatăm cu stupoare că populația rurală cheltuie mai multe mijloace financiare pentru agrement (1,2%), decât pentru învățatură.

Lista curiozităților, pe care ne permitem să le considerăm paradoxale, nu se finalizează aici. Dacă e să comparăm nivelul veniturilor și cheltuielilor înregistrate anual pe medii, vorbim de

mediul rural și de cel urban, constatăm o discrepanță izbitoare, indiferent de faptul că ponderea populației rurale depășește ponderea populației de la orașe.

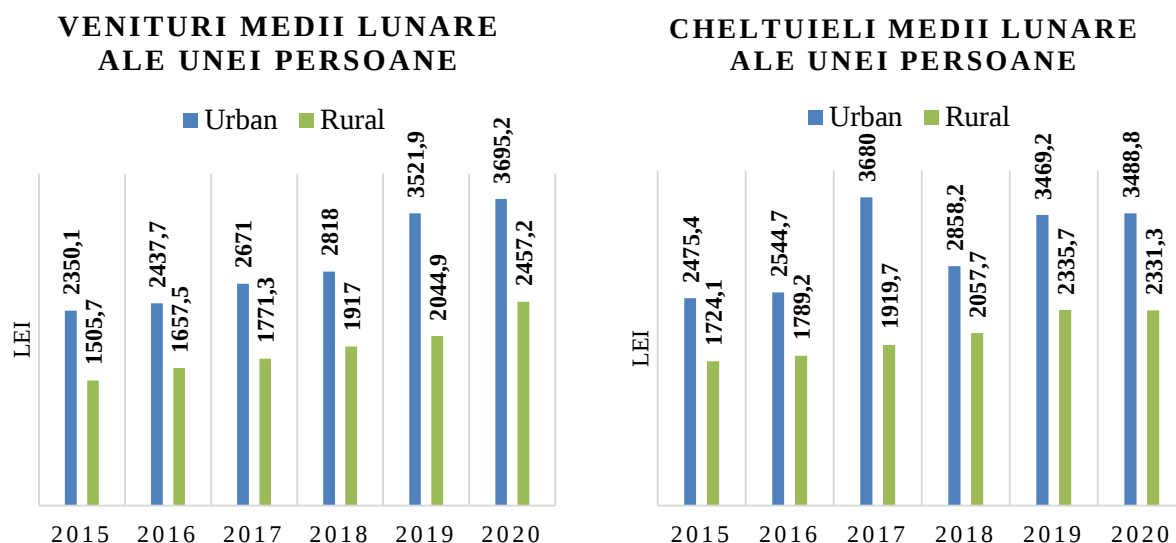


Fig. 2.7. Dinamica veniturilor și cheltuielilor lunare înregistrate de către un locuitor în funcție de mediul de reședință pentru anii 2015-2020, lei

Sursa: Elaborată de autor în baza anexelor 5-6

Analizând cifrele prezentate în figura 2.7, atestăm o creștere ușoară în dinamică în anul 2020 față de anul 2019 a veniturilor populației, dar și o diferență semnificativă între nivelul acestui indicatori la orașe și la sate. Pentru anul 2020 veniturile înregistrate în zonele urbane depășesc veniturile de la sate cu 1238 lei sau cu 50,38%. Analizând dinamica veniturilor pentru anii 2015-2020 se atestă o majorare mai pronunțată a veniturilor încasate în mediul urban în anul 2019 față de anul 2018, an în care veniturile populație de la orașe s-au majorat cu 25%, iar a populației de la sate dor cu 6,7%. Pentru persoanele de la sate o majorare mai semnificativă a veniturilor a fost înregistrată în anul 2020 față de anul 2019, an în care veniturile populației din zona rurală s-au majorat cu 20,16%.

Stranie este reducerea cheltuielilor medii lunare ale unei persoane din mediul rural în anul 2020 față de anul 2019 cu 4,4 lei, reducere nesemnificativă, dar, care în comparație, cu majorarea veniturilor în proporție de 20 la sută ridică involuntar semne de întrebare.

Constatăm totuși că nivelul veniturilor depășește abia-abia nivelul cheltuielilor suportate în anul 2020 (cu 125,9 lei), iar persoanele de la țară își permit să cheltuie în mediu cu 328,5 lei mai mult decât minimul de existență (2002,8 lei pentru anul 2020, anexa 7). Apare involuntar întrebarea din ce trăiește lumea în Republica Moldova? Cum de reușește să existe, în condițiile în care nu-și permite nimic mai mult decât cei 328,5 lei? De altfel, analizând minimul de existență pentru anul 2020 ne întrebăm din ce trăiește o familie cu 3 copii căreia conform statisticelor îi sunt necesare venituri în mărime de 10061 lei (calculat în baza anexei 7), dacă nivelul mediu maxim

de salarizare înregistrat în activitatea industrială este de 9493,1 lei, iar în agricultură doar de 6072,6 lei. Și aici trebuie să menționăm faptul că anul 2020 este unicul an din perioada analizată (anii 2015-2020) în care veniturile populației de la sate depășesc cheltuielile. Iarăși presupunem că sunt efectele pandemiei care a învățat populația să trăiască sau, mai bine zis, să existe cu nimic și din nimic, limitându-se la consumul de bunuri și/sau lipsindu-se de celelalte necesități cum ar fi educația, cultura, sănătatea, or aceasta este o chestie inadmisibilă, dar totuși autentică pentru realitatea dură cu care se confruntă la etapa actuală Republica Moldova. În acest context susținem afirmația savantei Elena Vaculovschi potrivit căreia „inegalitatea și inechitatea care persistă în distribuirea veniturilor rămâne, deocamdată, o problemă nerezolvată care riscă să se transforme într-o trăsătură caracteristică permanentă a modelului moldovenesc de dezvoltare” [102, pag. 62].

Este firesc că populația Republicii Moldova își satisface primordial necesitățile fiziologice, dar curios este faptul că în lista așa numitelor „nevoi fiziologice” de care nu se poate lipsi populația țării noastre se regăsesc și băuturile alcoolice, și tutunul. Și dacă populația poate să-și limiteze la maxim resursele financiare investite în educație și alte necesități, de aceste vicii nu se poate lipsi niciunul. Statisticile denotă faptul că în anul 2020 populația de la țară investește în educație de 3,5 ori mai puțin decât cheltuie pentru tutun și băuturi alcoolice (tabelul 2.5).

Tabelul 2.5. Dinamica cheltuielilor medii lunare pe o persoană îndreptate pentru băuturi alcoolice, tutun și educație pentru perioada anilor 2015-2020

Anul	Cheltuieli medii lunare pe o persoană pentru băuturi alcoolice și tutun, lei		Cheltuieli medii lunare pe o persoană pentru educație (învățământ), lei	
	Mediul urban	Mediul rural	Mediul urban	Mediul rural
2015	31,4	26,7	18,3	9,4
2016	37,6	27,1	20,7	9,7
2017	38,4	29,5	14,4	10,1
2018	41,9	35,3	17,2	7,6
2019	57,0	46,0	54,9	15,9
2020	76,5	41,3	35,0	11,9

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_04%20NIV%202019_NIV020/NIV020200.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Dacă e să comparăm aceiași indicatori înregistrați în mediul urban față de mediul rural, constatăm cu stupoare că și populația de la oraș acordă preferință alcoolului pentru care cheltuie de două ori mai mult. Atragem atenția că cheltuielile pentru alcool și tutun înregistrează în mediul rural o dinamică pozitivă, reducându-se doar în anul 2020, bănuim că tot ca efect al pandemiei, iar investițiile în educație înregistrează atât majorări, cât și reduceri. În asemenea circumstanțe nu ne rămâne decât să constatăm câtă dreptate avea Dimitrie Bolintineanu când zicea că „țara va fi ce este școala”.

Este dezolant să vezi cum autoritățile sunt nevoite să reducă numărul instituțiilor de învățământ care pur și simplu devin inutile din lipsă de resurse financiare de investit și, elementar, de întreținut, din lipsă de dorință de a primi o educație de calitate și din lipsă de elevi (figura 2.8).

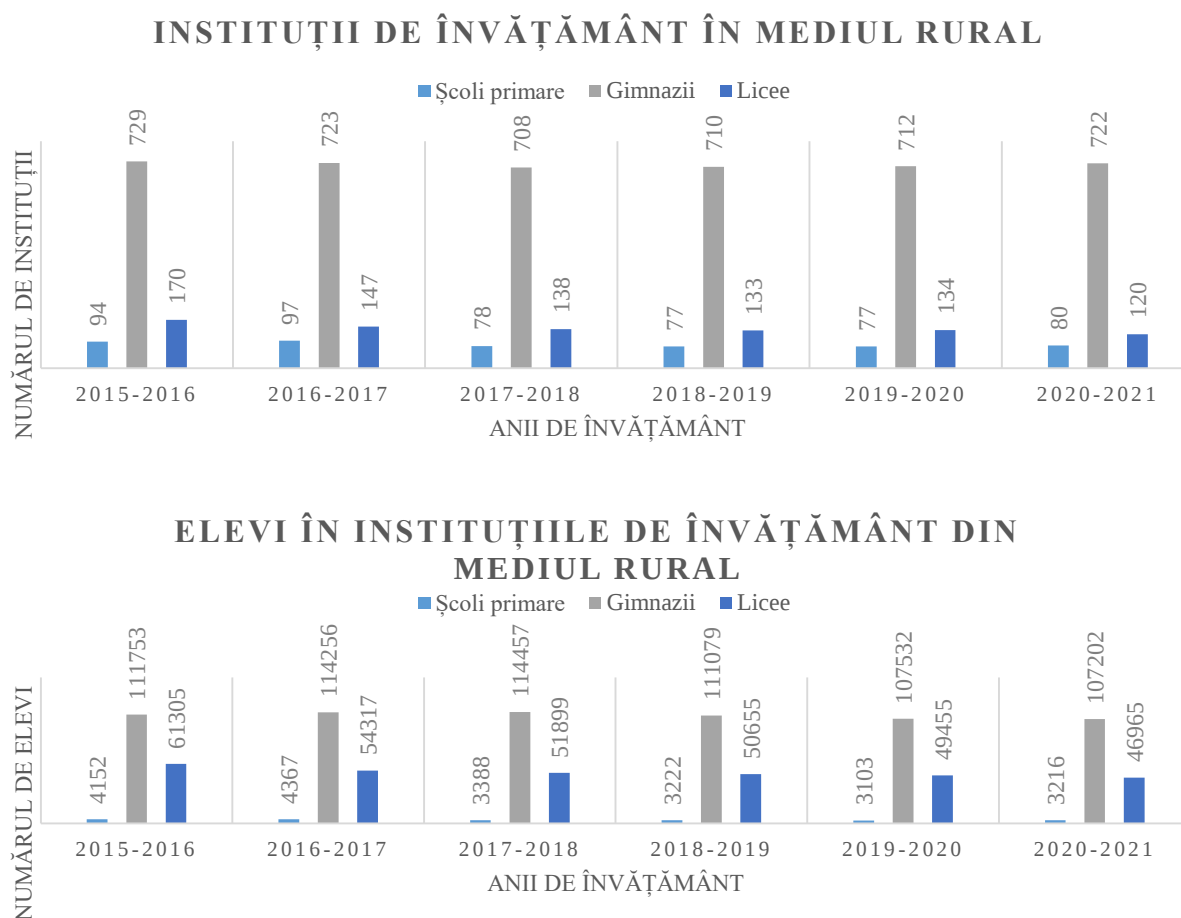


Fig. 2.8. Dinamica numărului de instituții de învățământ și elevi în mediul rural pentru perioada anilor de învățământ 2015 - 2021

Sursa: Elaborată de autor în baza anexei 8

Așa dar, în anul de studii 2020-2021 față de anul 2019-2020 crește doar numărul instituțiilor de învățământ primar cu 3 unități, situație impusă de cererea de a redeschide școli primare în unele localități rurale, cât și de faptul că a crescut și numărul elevilor din învățământul primar cu 113 elevi. Numărul de instituții de învățământ gimnazial și liceal în localitățile rurale înregistrează o scădere dramatică în anul de studii 2020-2021 față de anul 2019-2020. Numărul de licee în zonele rurale s-a redus cu 10 unități, iar numărul de gimnazii tocmai cu 14. Scade dramatic și numărul elevilor care frecventează aceste instituții: pentru învățământul gimnazial cu 330 elevi, iar pentru cel liceal cu 2490 elevi).

În condițiile în care nu se investește în educație, nu ne miră faptul că se reduce și numărul edificiilor culturale, cât și a bibliotecilor atât în mediul rural, cât și în cel urban. Analizând numărul edificiilor culturale, putem menționa că în ultimii șase ani acesta s-a redus cu 10 unități în mediul

urban și cu 11 unități în mediul rural (tabelul 2.6), doar în anul 2020 față de anul 2019 în mediul rural s-au închis 8 case de cultură.

Tabelul 2.6. Dinamica numărului de instituții culturale și biblioteci în funcție de mediul de reședință pentru perioada anilor 2015-2020, num.

Anul	Numărul de instituții culturale		Numărul de biblioteci	
	Mediul urban	Mediul rural	Mediul urban	Mediul rural
2015	80	1138	158	1195
2016	81	1138	155	1188
2017	80	1139	154	1184
2018	80	1136	155	1179
2019	81	1135	156	1170
2020	70	1127	154	1165

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_04%20NIV%202019_NIV020/NIV020200.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Nu mai puțin dramatică este soarta bibliotecilor care în aceiași șase ani s-au redus cu 4 unități în mediul urban și cu 30 unități în mediul rural. Și iarăși, anul 2020 față de anul 2019 a dus la închiderea a 2 biblioteci din mediul urban și a 5 biblioteci în mediul rural, or acest fapt este o pierdere semnificativă a valenței pe care o are cultura într-o societate.

Rezultat al pandemiei Covid-19, s-a majorat numărului de instituții medico-sanitare care acordă asistență medicală primară și specializată (figura 2.9), număr care în anul 2019 față de anul 2018 a crescut cu 26 de unități. Ținem să menționăm că în anul 2020 acest număr s-a redus cu 2 unități față de anul 2019, dar acest lucru nu poate fi privit negativ din simplu motiv că pandemia cedează grație faptului că un număr impunător de persoane s-au imunizat.

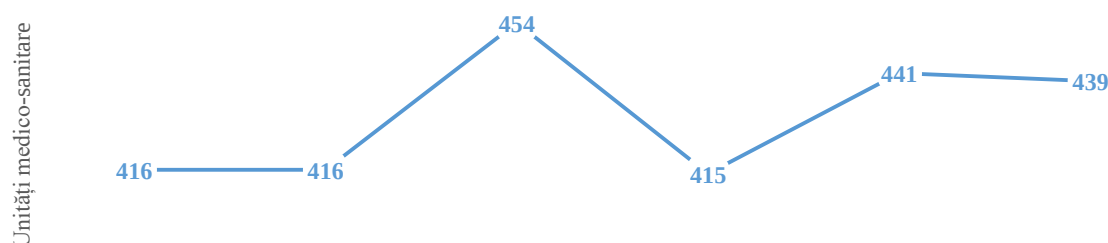


Fig. 2.9. Dinamica numărului de instituții medico-sanitare care acordă asistență primară și specializată în perioada anilor 2015-2020

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_04%20NIV%202019_NIV020/NIV020200.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Tot pandemia ne-a făcut să apreciem mai mult ceea ce avem, acordând o valoare deosebită calității mediului ambiant. Astfel, în perioada anilor 2019-2020 este acordată o atenție deosebită plantării de păduri, suprafețele acoperite de acestea în 2020 alcătuind 381,8 mii hectare. Din

păcate, însă, suprafețele plantate mai au nevoie de îngrijire, iar pădurile seculare – de reconstrucție, capitol la care este înregistrată o dinamică negativă. Astfel, suprafețele îngrijite și reconstruite se reduc, dinamica negativă înregistrând 2,7 hectare în anul 2020 față de anul 2019.

Dar, după cum am menționat anterior, spațiile rurale trec printr-un proces de depopulare masivă, situație în care o atenție deosebită ar trebui acordată îngrijirii pădurilor prin lupta cu defrișările de păduri nesancționate și nepedepsite sau, dacă și sunt pedepsite, atunci cu niște amenzi minore, care cu siguranță nu vor eradica fenomenul braconajului.

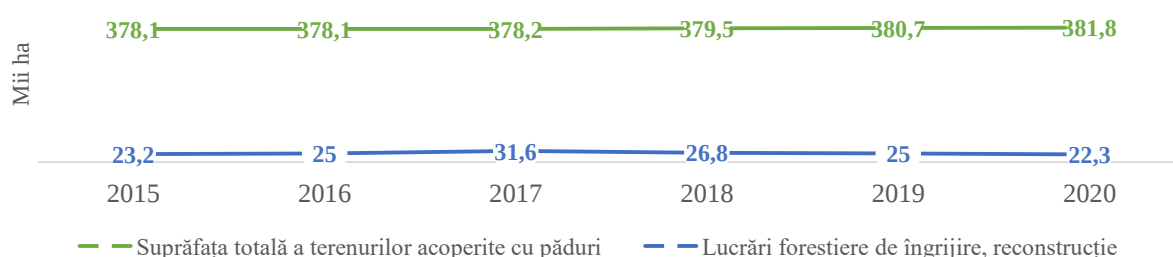


Fig. 2.10. Dinamica comparativă a suprafețelor acoperite cu păduri și a suprafețelor îngrijite și reconstituite în perioada anilor 2015-2020

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala/04%20NIV_04%20NIV%202019_NIV020/NIV020200.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

În aceste condiții, în loc să continuăm să publicăm statistici usturătoare, să trâmbițăm sus și tare la toate posturile de televiziune despre situația dezolantă în care s-au pomenit localitățile rurale, se face resimțită și mai mult necesitatea de a interveni, pe cât de puțin posibil, cu măsuri concrete de dezvoltare a spațiului rural. „În asemenea context, statul este cel care trebuie să protejeze spațiul rural de agresiunile tot mai puternice și complexe venite din afara sa, prin acordarea de facilități pentru descurajarea depopulării acestuia, iar sarcina dezvoltării durabile trebuie să revină cu precădere autorităților locale, deoarece particularitățile fiecărei așezări rurale impun viziuni speciale și căi diferite de atingere a performanței în procesul de dezvoltare a localităților rurale. În schimb, există o resursă intelectuală deosebită, starea latentă a căreia poate fi schimbată prin identificarea unor catalizatori locali ce ar asigura o implicare mai activă în eficientizarea implementării politicii de dezvoltare rurală prin utilizarea tuturor modalităților disponibile – experiență, promovare, implementarea bunelor practici regionale și internaționale, susținerea dezvoltării capacităților și consolidării instituționale. Această resursă intelectuală deosebită este autoritatea publică locală” [36, pag. 230-231].

2.2. Identificarea direcțiilor prioritare de dezvoltare rurală prin implicarea managementului APL în calitate de mediator al transpunerii acestora în documentele de politici locale

Cercetarea posibilelor direcții de dezvoltare rurală pentru Republica Moldova are un rol crucial, fiind justificată prin suprafețele deținute de spațiul rural și prin numărul impunător de persoane ce populează acest spațiu, număr care înregistrează o continuă scădere. Necesitatea cercetărilor în domeniu este argumentată și de problemele acute cu care se confruntă populația din mediul rural precum ar fi: „accesul limitat la echipament și mijloace de producție, rata înaltă a dobânzii la credite, lipsa experienței de planificare a afacerilor, insuficiența canalelor de comercializare, precum și a serviciilor de păstrare și transportare a produselor. Infrastructura la sate este la un nivel critic” [51, pag. 73]. Situația economică în mediul rural s-a agravat semnificativ în ultimii atât din cauza pandemiei Covid-19, cât și a condițiilor climaterice nefavorabile, producătorii agricoli și micii producători casnici fiind puși în situația de a dona gratuit recolta sau a o lăsa să se piardă pe dealuri în lipsa canalelor de desfacere a produselor. Condițiile meteo nefavorabile din ultimii doi ani au pus practic la pământ sectorul zootehnic, producătorii de lapte, din lipsa hranei pentru bovine, fiind nevoiți să le sacrifice. Ba mai mult, după prognozele estimative efectuate pentru primul semestru al anului 2021, ponderea agriculturii în PIB este doar de 2,7%, pondere care s-a redus față de nivelul anului precedent cu 6,8 puncte procentuale.

Pe lângă subminarea agriculturii din viața ruralului, infrastructura localităților rurale lasă de dorit, drumurile fiind într-o stare dezolantă, făcând imposibilă utilizarea traseelor naționale de către persoanele din mediul rural.

Silvia Zaharco pe bună dreptate afirmă că „în sate criza socială este mult mai profundă și mai dramatică decât criza economică. În urma reducerilor locurilor de muncă, precum și din cauza inflației înalte și a micșorării în termeni reali a volumului cheltuielilor de stat pentru nevoile sociale, s-au redus atât sursele de venit ale populației rurale, capacitatea acesteia de cumpărare, cât și posibilitățile de obținere a ajutorului social din partea statului sub formă de prestații și servicii sociale fără plată. Se observă tendința îmbătrânirii populației, iar procesul migrațional a determinat depopularea satelor” [51, pag. 73].

Populația de la sate învinuiește în mare parte administrația publică locală de neactivitate, dar ținem să menționăm că au existat și continuă să existe un număr semnificativ de deficiențe în exercitarea rolului managementului APL la dezvoltarea spațiului rural din Republica Moldova. Printre aceste deficiențe ar trebui să menționăm insuficiența resurselor financiare, gradul ridicat de politizare și capacitatea administrativă limitată a aleșilor locali. Drept rezultat, populația rurală mereu aduce învinuiri administrației publice locale, iar APL, la rândul său, odată cu pierderea

încrederii populației, își pierde aliatul cel mai fidel, contribuția căruia este una incomensurabilă în direcția dezvoltării durabile a spațiilor rurale.

Principiile dezvoltării durabile *la nivel economic* se rezumă la o economie rurală prosperă, competitivă și eficientă, o agricultură durabilă care să asigure rezerve adecvate de hrană sănătoasă și să acopere nevoile consumatorilor și, nu în ultimul rând, o economie diversă și dinamică, cu servicii și inițiative locale, care să creeze locuri de muncă.

Dezvoltarea durabilă *în plan social* presupune asigurarea condițiilor decente de viață pentru toate localitățile și regiunile, unde este prezentă activitatea umană. „Dezvoltarea rurală durabilă trebuie înțeleasă ca un mecanism logic, care acționează în orientarea evoluției fenomenelor economico-sociale ale spațiului rural, spre o dezvoltare individuală și comunitară, menită să conducă la ameliorarea nivelului de bunăstare rurală și a menținerii echilibrului factorilor naturali. Astfel, creșterea bunăstării rurale se poate realiza prin: oprirea migrării populației, combaterea sărăciei, stimularea și diversificarea serviciilor, asigurarea condițiilor minime de viață pentru populația rurală, dreptul la o viață mai bună, la ocrotirea sănătății, educație și protecție socială” [70, pag. 74].

Un indicator modern al dezvoltării durabile poartă numele de *amprentă ecologică* și evidențiază impactul uman asupra mediului în vederea îmbunătățirii acestuia și conservării resurselor naturale. Reechilibrarea ecologică a regiunilor poate fi efectuată printr-un program complex de împăduriri, de combatere a eroziunii solului, prin reorganizarea exploatațiilor și parcelelor, contracararea deșertificării etc.

Este de menționat, că unul dintre factorii ce asigură dezvoltarea durabilă a unei țări este Cadrul Regulatoriu, care are menirea să îmbine armonios cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile menționate mai sus în vederea asigurării unei interconexiuni între ele. Printre documentele majore de politici care reglementează dezvoltarea de lungă durată a Republicii Moldova este Strategia Națională de dezvoltare „Moldova 2020”, care, ulterior a fost înlocuită de *Proiectul Strategiei „Moldova 2030”*. Dacă ar fi să facem o analiză laconică a prevederilor acestor documente strategice, vom constata faptul că Strategia „Moldova 2020” a marcat bazele promovării unei dezvoltări durabile a Republicii Moldova prin direcția strategică „asigurarea gestionării durabile a resurselor naturale în agricultură”, iar problema necesității imperative a dezvoltării spațiului rural a fost accentuată prin direcția strategică care se referă la „*îmbunătățirea nivelului de trai în mediul rural*”. După cum a fost menționat anterior, ultimii doi ani și-au lăsat amprenta asupra calității vieții de la sate, ducând la declinul zonelor rurale. Din aceste considerente, Proiectul Strategiei „Moldova 2030”, prin cele 10 obiective trasate, urmărește „*crearea unei economii durabile și incluzive, existența unui capital uman și social robust, instituții*

oneste și eficiente și, nu în ultimul rând, un mediu ambiant sănătos”. Proiectul Strategiei „Moldova 2030” vine ca un răspuns prompt la ingerințele impuse de vreme în vederea asigurării dezideratului de dezvoltare durabilă în special a zonelor rurale (tabelul 2.7).

Pandemia și condițiile climaterice nefavorabile au demonstrat o dată în plus că economia rurală, bazată pe agricultură și prelucrarea produselor agricole și neagricole, este insuficientă și înregistrează un declin continuu, ceea ce se soldează cu un grad accentuat de subdezvoltare și un decalaj semnificativ față de mediul urban, dar și față de spațiul rural european. Pentru Republica Moldova, la etapa actuală, dezvoltarea rurală este o prioritate prin care se urmărește punerea în aplicare a unei politici integrate, care să permită valorificarea tuturor tipurilor de potențial existente în spațiul rural: zootehnia, agricultura, procesarea produselor agricole, meșteșugurile, turismul rural, agroturismul, tradițiile etc.

Tabelul 2.7. Direcțiile prioritare ale Strategiei Naționale de dezvoltare „Moldova 2020” versus Proiectul Strategiei „Moldova 2030”

Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020”	Proiectul Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2030”
creșterea competitivității prin modernizarea și integrarea pieței	creșterea veniturilor din surse durabile și atenuarea inegalităților economice
	creșterea accesului oamenilor la infrastructura fizică, utilitățile publice și condiții de locuit
	ameliorarea condițiilor de muncă și reducerea ocupării informale
asigurarea gestionării durabile a resurselor naturale în agricultură	garantarea educației de calitate pentru toți și promovarea oportunităților de învățare pe tot parcursul vieții
	asigurarea dreptului fundamental la cea mai bună sănătate fizică și mintală
	sistem de protecție socială solid și incluziv
îmbunătățirea nivelului de trai în mediul rural	asigurarea unui echilibru între muncă și familie
	asigurarea unei guvernări eficiente și incluzive și a supremației legii
	promovarea unei societăți pașnice, sigure și incluzive
	asigurarea dreptului fundamental la un mediu sănătos și sigur

Sursa: Elaborat de autor în baza [113, 124]

Importanța dezvoltării zonelor rurale pentru Republica Moldova se conturează în toate cele zece obiective strategice și poate fi redusă la două direcții prioritare cum ar fi calitatea vieții și diversificarea economică (figura 2.11), realizarea cărora va contribui de o potrivă la asigurarea unui mediu sănătos și sigur.

Dacă e să facem referire la direcțiile identificate în baza obiectivelor trasate în Proiectul Strategiei „Moldova 2030” pe filiera asigurării *calității vieții*, menționăm că Republica Moldova are mari rezerve atât la capitolul guvernare eficientă, cât și la dezvoltarea infrastructurii localităților rurale.

Guvernarea eficientă bazată pe supremația legii trebuie privită nu doar ca condiție de asigurare a calității vieții, dar și ca condiție de bază ce ar contribui la implementarea cu succes a prevederilor Proiectului Strategiei „Moldova 2030”, deoarece, suntem nevoiți să recunoaștem că, Strategia de dezvoltare, „Moldova 2020”, nu a reușit să-și realizeze obiectivele, precum și multe alte strategii ce vizau dezvoltarea țării.

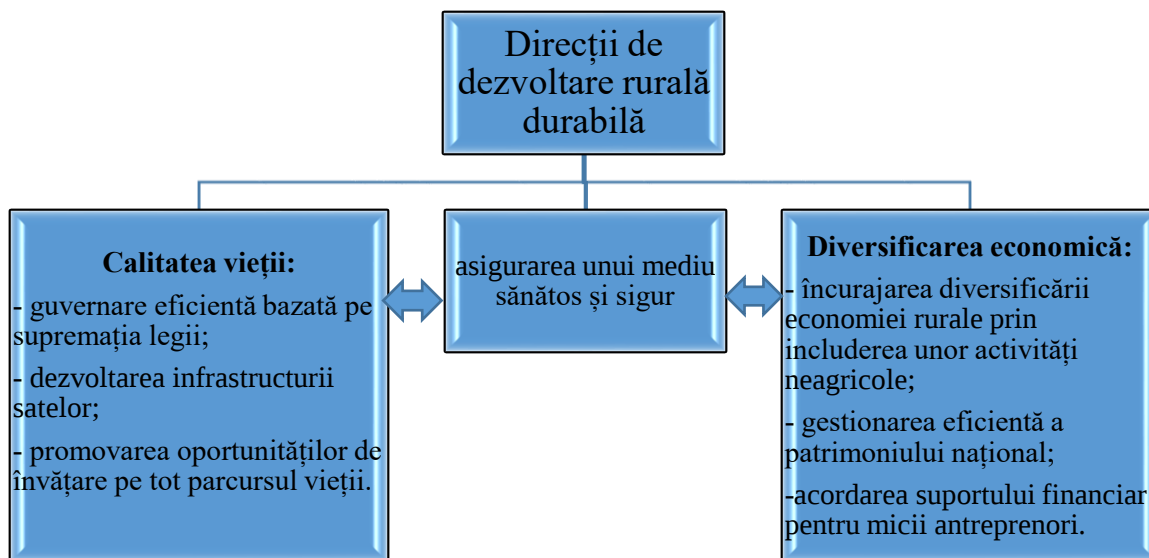


Fig. 2.11. Direcțiile prioritare de dezvoltare durabilă a Republicii Moldova

Sursa: Elaborată de autor în baza prevederilor Proiectului Strategiei Naționale de dezvoltare „Moldova 2030” [116]

„Calitatea guvernării, adică capacitatea guvernului de a furniza societății servicii publice de calitate și relevante, are un rol central în traiectoria de dezvoltare a țării. Conceptul de calitate a guvernării este complex, iar măsurarea acesteia – dificilă. Cea mai relevantă reflecție a progresului țării pe parcursul ultimelor două decenii este oferită de setul de indicatori globali ai calității guvernării, estimați de Banca Mondială. Aceștia utilizează în modul cel mai robust posibil o multitudine de surse pentru a estima calitatea guvernării pe șase dimensiuni relevante: voce și responsabilitate; stabilitate politică și absența violenței/terrorismului; eficiența guvernului; calitatea reglementare; supremația legii și controlul corupției” [116]. Dacă ar fi să analizăm separat aceste dimensiuni din perspectiva Republicii Moldova, ar trebui să constatăm cu stupoare că ne confruntăm cu mari curențe de la an la an la toate capitolele, mai puțin la capitolul calitate reglementare, reușind într-o manieră destul de ezitantă să ne asigurăm un locușor mediu în clasamentul mondial. Lacune se atestă la capitolul responsabilitate, eficiența politicilor guvernamentale, prioritatea acordată respectării cadrului legal și monitorizarea actelor de corupție. Toate aceste probleme ar putea fi rezolvate treptat prin manifestarea unei voințe politice active și prin implementarea anumitor măsuri menite să contribuie la promovarea unei guvernări eficiente cum ar fi:

- Definirea clară și precisă a relațiilor ierarhice aferente modului de elaborare a planificărilor strategice.
- Implicarea activă a administrațiilor publice locale la elaborarea strategiilor de dezvoltare locală și micro-regională.
- Identificarea unor mecanisme menite să sporească profesionalismul resurselor umane în administrația publică.
- Instituționalizarea unui cadru general eficient de monitorizare și evaluare a calității implementării textelor de lege.
- Stabilirea clară a persoanelor responsabile pentru implementarea prevederilor actelor normative.
- Aplicarea unor metode de evaluare calitativă a calității guvernării.
- Eradicarea corupției de la toate nivele de guvernare.
- Facilitarea intervenției autorităților administrației publice locale, prin politicile publice locale, în soluționarea problemelor de ordin local, care ar implica totalitatea actorilor comunitari și s-ar baza pe susținerea acestora din urmă.
- Consolidarea capacităților administrative în planificarea, punerea în aplicare și evaluarea politicilor în conformitate cu reglementările stabilite, prin schimbul de bune practici cu administrațiile din țările Uniunii Europene.

Viața de la sate, din păcate, se confruntă și cu o infrastructură mediocră, multe drumuri fiind impracticabile, în special în cazul condițiilor meteo nefavorabile, un număr impunător de localități rurale încă nu au propriul sistem centralizat de asigurare cu apă, nemaivorbind de sistem de canalizare și acces la încălzire autonomă. Pentru multe localități rurale rețeaua telefonică încă este indisponibilă, iar dacă ne referim la iluminat stradal, rețeaua internet, centre de formare continuă și dezvoltare – acestea în genere sunt utopii.

Amenajarea și dezvoltarea spațiilor rurale poate fi atinsă doar prin implicarea comunității locale în aceste acțiuni, deoarece „implicarea comunității locale este esențială în crearea de stimulente care să-i încurajeze pe locuitorii din mediul rural să contribuie la bunăstarea comunității lor. În acest sens, statul trebuie să acorde sprijinul necesar pentru a-i permite populației locale să-și exprime opinia referitoare la modul în care aceasta dorește să-și dezvolte condițiile de trai” [45, pag. 198]. Pe lângă implicarea activă a comunității în procesul de luare a deciziilor, un mijloc de revitalizare a infrastructurii spațiilor rurale îl constituie subvenționarea sau finanțarea prin proiecte. După cum afirmă savanta Aurelia Litvin în unul din articolele sale „investițiile reprezintă suportul material necesar creșterii economice și dezvoltării durabile” [41, pag. 238].

La capitolul subvenționare ținem să menționăm faptul că AIPA evaluează regulat dosarele transmise de primăriile localităților rurale privind implementarea proiectelor ce țin de îmbunătățirea nivelului de muncă și de trai în mediul rural pe 3 dimensiuni și anume:

1. Îmbunătățirea și dezvoltarea infrastructurii economice publice rurale.
2. Renovarea și dezvoltarea localității rurale.
3. Diversificarea economiei rurale prin activități non-agricole.

Menționăm că doar în perioada februarie-mai 2020 (<https://sprijina.md/69-de-proiecte-privind-imbunatatirea-nivelului-de-trai-si-munca-in-mediul-rural-vor-fi-finantate-de-aipa/>) au fost aprobate 20 de proiecte investiționale destinate dezvoltării infrastructurii rurale în valoare de circa 28,8 mln. lei și 48 de proiecte investiționale menite să contribuie la renovarea localităților rurale în valoare de 28,9 mln. lei.

Printre proiectele în demarare în perioada anului 2020 în Republica Moldova putem menționa următoarele:

- Elaborarea și editarea publicațiilor în vederea promovării rezilienței sectorului agricol la schimbările climatice și organizarea instruirilor în domeniul reabilitării ecologice a terenurilor agricole și domeniul zootehnic (2020-2021, IFAD).
- Program de formare completă a formatorilor pentru a consolida capacitățile grupului de formatori maeștri din Abhazia în ceea ce privește capacitățile tehnice și cele manageriale pentru sprijin adecvat la școlile de câmp a fermierilor (2020-2021, FAO).
- Proiectul Registrul Agricol al Viei și Vinului (2017-2022, USAID).
- Proiectul Agricultură performantă în Moldova (2016-2021, USAID).
- Proiectul de reziliență rurală IFAD VIII (2016-2021, IFAD) etc.

Atât pentru scrierea propunerilor de proiect, cât și pentru reprofilare în vederea facilitării încadrării în câmpul muncii sunt necesare competențe profesionale suplimentare. Astfel, în toate domeniile, dezvoltarea resurselor umane prezintă o necesitate, iar fiecare individ urmează să-și actualizeze competențele profesionale continuu pentru a se adapta schimbărilor. Educația determină inevitabil implementarea unor valori fundamentale precum egalitatea de șanse, dreptate, solidaritate, democrație și demnitate umană, ea fiind calea sigură spre ascensiunea socială. Necesitatea învățării pe tot parcursul vieții vine din evoluția rapidă a tehnologiilor, a schimbărilor produse la nivel socioeconomic și, nu în ultimul rând, trecerea la o societate bazată pe know-how. Când vorbim despre perspectivele promovării învățării pe tot parcursul vieții în mediul rural, vorbim despre cursuri de calificare/recalificare profesională, cursuri de dezvoltare a abilităților antreprenoriale, cursuri de perfecționare pentru cadrele manageriale din cadrul APL și nu doar,

cursuri IT și multe alte domenii utile pentru dezvoltarea proprie, dar care cu siguranță pot contribui și la creșterea nivelului de trai al populației din mediul rural.

Până a dezvoltat a doua filieră prioritară de dezvoltare durabilă a spațiului rural, și anume ***diversificarea economică***, ținem să menționăm că noi nu negăm necesitatea dezvoltării agriculturii – aceasta fiind un fundament al dezvoltării rurale durabile, noi pur și simplu susținem necesitatea diversificării economiei rurale. În contextul dezvoltării agriculturii, reiterăm faptul că „protecția mediului constituie elementul fundamental al dezvoltării rurale durabile și trebuie să fie în concordanță cu principiile practicării unei agriculturi durabile. În prezent, marea majoritate a agricultorilor, în scopul creșterii productivității la hectar, utilizează îngrășăminte chimice și pesticide într-o oarecare doză. Cu cât dozele sunt mai ridicate, cu atât efectele negative asupra mediului și ecosistemelor sunt mai pronunțate.

Practicarea unei agriculturi durabile are ca scop: menținerea calității solului și asigurarea unei corelații optime între cantitatea și calitatea alimentelor, sănătatea oamenilor și menținerea calității mediului înconjurător. Realizarea acestor corelații de echilibru poate fi asigurată prin practicarea unei agriculturi alternative a cărei funcție-obiectiv este determinată de restricțiile ecologice și de producție” [70, pag. 71-72].

Agricultura durabilă ar trebui să fie obiectivul de bază al Strategiei Naționale de dezvoltare a agriculturii și mediului rural pentru perioada 2021-2030. Printre direcțiile prioritare de acțiune ar trebui să se regăsească așa măsuri precum rotația culturilor, reciclarea resturilor, folosirea chimicalelor, pesticidelor în doze restricționate, extinderea terenurilor plantate cu culturi ce duc la ameliorarea solului, cum ar fi leguminoasele fixatoare de azot precum soia, lucerna, mazărea, combaterea bolilor și dăunătorilor. Dar pe lângă măsurile legate de protecția solului, din obiectivele Strategiei nu ar trebui să lipsească măsurile concrete, lucrative privind asigurarea riscurilor în agricultură.

Este de la sine înțeles că fiecare agricultor tinde spre obținerea indicatorilor de eficiență maximă. Strategiile de dezvoltare durabilă, însă, îi obligă pe producători să-și analizeze acțiunile din punct de vedere ecologic, care, cu certitudine, conduc la creșterea costurilor, din aceste considerente, pentru a asigura dezvoltarea economică durabilă a spațiului rural este imperativ necesară diversificarea economică.

De-a lungul timpului spațiul rural a suferit numeroase schimbări, fapt care a afectat inclusiv percepția comunitară cu privire la rural și tot ce ține de rural. Schimbările menționate au dus la depopularea zonelor rurale. În aceeași ordine de idei „pe perioada de tranziție, agricultura a jucat un rol esențial, acționând ca un tampon ocupațional împotriva efectelor socioeconomice ale tranziției, dar acest rol a condamnat ruralul la stagnare, performanțele scăzute, contribuind astfel

la îngroșarea rândurilor sărăciei în mediul rural. În acest context s-a creat un cerc vicios, subzistența generând sărăcie, sărăcie care perpetuează la rândul ei subzistența, fapt pentru care acest cerc vicios trebuie întrerupt. Problema majoră a sectorului rural nu a fost neapărat colapsul agriculturii, ci dificultatea de a găsi noi oportunități de dezvoltare” [57, pag. 11].

În vederea asigurării primelor două direcții menite să contribuie la diversificarea economică, prezentate în figura 2.11, care se referă la *încurajarea diversificării economiei rurale prin includerea unor activități neagricole și gestionarea eficientă a patrimoniului național* considerăm oportune dezvoltarea turismului rural și a meșteșugăritului.

La începutul anilor 1990 a fost adoptat conceptul de dezvoltare durabilă în *turism*, fiind trasate chiar și principiile turismului durabil printre care se regăsesc:

- „minimizarea impactului activității turistice asupra mediului natural, în vederea obținerii durabilității ecologice;
- minimizarea impactului negativ al activității turistice asupra comunității locale și a membrilor ei, în vederea obținerii durabilității sociale (evitarea apariției situațiilor ostile în relația cu comunitatea locală, prin dezvoltarea acelor forme de turism care nu perturbă și nu întrerup viața de zi cu zi a populației);
- minimizarea impactului negativ al activității turistice asupra culturii și obiceiurilor comunității locale în vederea obținerii durabilității culturale” [97, pag. 262].

În acest context, menționăm că turismul rural, este una din cele mai reușite forme de promovare a unei dezvoltări economice durabile a spațiilor rurale, dat fiind faptul că se desfășoară în spații naturale nevalorificate încă de om.

„Republica Moldova este o țară mică cu o diversitate mare de obiecte de interes turistic amplasate la distanțe mici de la principalele orașe – centre hoteliere. În Republica Moldova sunt peste 15 mii atracții turistice antropice și peste 300 arii naturale importante. Au fost atestate câteva mii de stațiuni preistorice, circa 400 așezări din diferite epoci istorice, circa 50 cetăți fortificate antice, circa 500 așezări medievale timpurii, numeroase cetăți medievale din pământ, 6 cetăți medievale din piatră (în diferite stadii de conservare), peste 1000 monumente de arhitectură protejate, circa 50 mănăstiri ortodoxe. Acest patrimoniu este relativ uniform dispersat pe teritoriul național, iar valoarea lui motivează suficient vizitele turistice” [125, secțiunea 4, pct. 15].

Legea cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova definește turismul rural ca „formă de turism desfășurată în mediul rural și orientată spre utilizarea resurselor turistice locale (naturale, culturale etc.), cunoașterea mediului rural, activităților specifice acestuia, obiceiurilor și tradițiilor locale, gospodăriilor țărănești și de fermier etc.” [111, art. 3].

„În accepțiunea Organizației Mondiale a Turismului, turismul rural este o formă a turismului care include orice activitate turistică organizată și condusă în spațiul rural de către populația locală, valorificând resursele turistice locale, precum dotările și structurile turistice, inclusiv pensiunile și fermele agroturistice. Acest concept este folosit atunci când cultura rurală este componenta cheie a unui produs oferit; trăsătura caracteristică a produsului turistic în turismul rural este dorința de a oferi vizitatorilor un contact personalizat, o imagine a mediului fizic și uman din zona rurală și, atât cât este posibil, de a le permite acestora participarea la activitățile zilnice și obiceiurile comunității locale.

În cadrul economiei turistice, turismul rural este definit de valorificarea spațiilor agricole, resurselor naturale, moștenirii culturale, caselor din mediul rural, tradițiilor populare locale și produselor ale căror mărci reflectă identitatea regională și acoperă nevoia consumatorului de cazare, alimentație, divertisment și alte servicii, având ca obiectiv o dezvoltare durabilă locală și un răspuns adecvat nevoii de noi modalități de divertisment a societății moderne” [97, pag. 262].

Oportunitatea dezvoltării turismului rural în Republica Moldova este determinată de faptul că „turiștii din țările industrializate, în care s-au păstrat doar parțial condițiile de viață din mediul rural, vor trăi senzația că pentru o vreme pătrund într-o altă dimensiune temporală de obicei mai calmă, relaxantă, idilică” [46, pag. 121].

Datele statistice vin să demonstreze evoluțiile dezvoltării turismului în rural în Republica Moldova, inclusiv până în anul 2020, an în care pandemia a marcat profund această activitate (tabelul 2.8). Astfel, numărul de turiști cazați în pensiunile turistice și agroturistice în 2019 față de perioada anului 2015 practic s-a dublat, iar numărul persoanelor cazate în satele de vacanță a crescut în aceeași perioadă de raportare cu 19,76%. Aici ținem să menționăm interesul sporit al turiștilor față de satele de vacanță, numărul persoanelor care au optat în 2019 pentru o casuță de vacanță fiind de 3 ori mai mare decât numărul turiștilor care au optat pentru pensiuni turistice și agroturistice, acest fapt demonstrând o dată în plus că oamenii au nevoie de liniște și relaxare

Tabelul 2.8. Dinamica numărului de turiști cazați în structurile de primire turistică colectivă cu funcții de cazare din mediile rurale pentru perioada anilor 2015-2020

Indicatori	Anul					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total:	278855	306307	337207	364608	374765	90338
Pensiuni turistice și agroturistice	9283	21343	20922	17709	17168	14576
Sate de vacanță	46636	39915	44995	54310	55853	11519

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: <https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/>

Analizând ponderea turiștilor care au optat pentru turismul rural în numărul total de turiști constatăm că aceasta este încă nesemnificativă atingând 19,48% în anul 2019 și majorându-se până

la 28,89 puncte procentuale în anul 2020, majorare care este impusă de pandemie și de tendința populației de la oraș de a se retrage la țară, în sânul naturii.

Indiferent de pandemie, la nivel de țară, în anul 2020 se atestă și o majorare semnificativă a numărului de hoteluri și structuri similare cu 21,43% față de perioada anului 2015, ceea ce constituie 27 unități de cazare (figura 2.12).



Fig. 2.12. Dinamica numărului de hoteluri și structuri similare pentru perioada anilor 2015-2020

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: <https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/>

Analiza factorilor demografici și naturali specifici pentru Republica Moldova creează condiții oprime pentru dezvoltarea următoarelor tipuri de turism rural (figura 2.13): agroturismul, turism vitivinicol, turism gastronomic, turism de afaceri, turism religios, turism cultural și turism de tranzit.

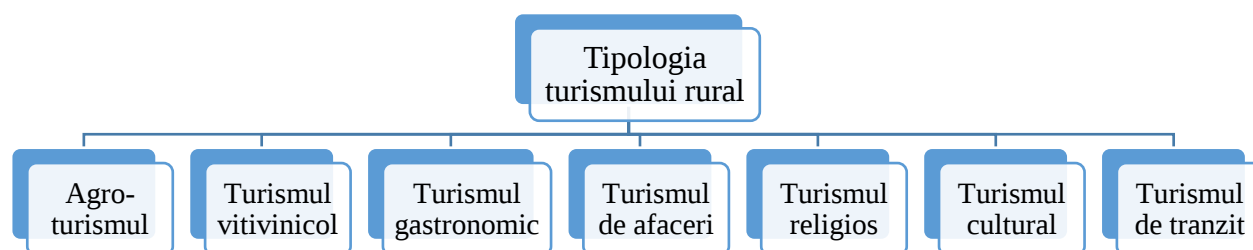


Fig. 2.13. Tipurile turismului rural potrivite pentru Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor în baza [104, pag. 64-65]

Turismul este considerat de întreaga omenire drept un „factor vital pentru crearea locurilor de muncă și a bunăstării, protecția mediului, conservarea culturală și reducerea sărăciei” [104, pag. 61].

La capitolul dezvoltarea turismului rural Republica Moldova are încă multe de învățat începând cu cele *nouă priorități de dezvoltare durabilă a turismului*, formulate de către Organizația Mondială a Turismului la Rio de Janeiro care se referă la:

1. „Evaluarea continuă și îmbunătățirea cadrului legislativ actual, a sectoarelor economice existente, a celui educațional și informațional pentru promovarea unui turism ecologic.

2. Studierea și evaluarea impacturilor economice, sociale, culturale și de mediu, produse de turism, cu implicații asupra sistemelor de organizare administrative.
3. Formarea prin educație și informații mass-media a unei conștiințe ecologice.
4. Planificarea dezvoltării turismului ecologic.
5. Asigurarea accesului la informații, competențe și tehnologii pentru susținerea turismului ecologic între țările dezvoltate și cele în curs de dezvoltare.
6. Crearea condițiilor pentru participarea tuturor sectoarelor economice la sprijinirea și dezvoltarea turismului ecologic.
7. Conceperea de noi produse turistice care să se sprijine pe capacitățile de suport ale mediului și care să asigure conservarea mediului ambiant.
8. Evaluarea continuă a modului de conservare a mediului înconjurător.
9. Stabilirea și dezvoltarea relațiilor de parteneriat pentru dezvoltarea turismului ecologic” [90, pag. 177-178].

Dacă ar fi să raportăm lista dată de priorități la realitățile Republicii Moldova, am constata că, deși acestea au fost formulate încă în anul 1992, în Republica Moldova unele dintre ele abia au început a fi implementate, pe când altele necesită o perioadă mult prea lungă de implementare, problema fiind deseori la nivel mentalitar. La etapa actuală ar fi binevenite niște măsuri concrete, bine structurate, organizate, desfășurate la nivel de stat, de promovare la scară națională și internațională a turismului rural. Aceste măsuri pot presupune tipărirea de diverse ghiduri, publicitate prin intermediul rețelei internet sau a site-urilor specializate, prin organizarea și desfășurarea de manifestări promoționale, târguri, expoziții etc. „Turismul rural, fiind practicat ca afaceri mici de familie, nu întotdeauna dispune de mijloace financiare pentru promovare, promovarea fiind sporadică sau limitându-se la una-două tehnici” [104, pag. 65]. În aceste condiții, este imposibil de imaginat activitățile rurale drept activități cunoscute și promovate la nivel internațional fără implicarea din partea statului în vederea identificării acțiunilor optime și concrete și a surselor de finanțare necesare pentru implementarea acestor acțiuni.

Industria casnică și meșteșugurile populare „d-ea lungul timpurilor au fost un factor important în dezvoltarea economiei și culturii, în menținerea continuității și imaginii etnice, în instruirea și educarea generației tinere” [87, pag. 114].

În pofida „sincretismului culturii tradiționale, meșteșugurile acoperă un spațiu foarte vast al activității umane, teaurizează o îndelungată și bogată experiență a comunităților de utilizare a resurselor locale în crearea obiectelor necesare pentru întreținerea vieții” [132].

Multitudinea de îndeletniciri casnice, diversitatea de obiecte și expresii culturale sunt un imens și durabil potențial pentru îmbunătățirea calității vieții și reducerea sărăciei, practicarea

meșteșugurilor tradiționale își au inevitabil punctul de plecare în interesul sporit față de dezvoltarea durabilă a zonelor rurale și se concretizează ca fiind una dintre soluțiile fortificării economiei rurale.

La momentul actual, „se impune ca o soluție de viitor o mai bună cunoaștere a meșteșugurilor tradiționale, astfel putând să se pună punct exodului, care în prezent, înregistrează trenduri de creștere alarmante, pierzându-se astfel capitalul uman, atât de necesar dezvoltării economice a fiecărei țări” [32, pag. 308].

Cu toate că „din cele mai vechi timpuri, în Moldova s-au dezvoltat un șir de meșteșuguri și îndeletniciri, care aveau menirea de a satisface cerințele gospodărești ale poporului nostru” [13, pag. 3], printre cele mai relevante și actuale îndeletniciri meșteșugărești care merită dezvoltate și promovate continuu în vederea asigurării dezvoltării rurale durabile menționăm (figura 2.14): țesutul, olăritul, prelucrarea artistică a lemnului și a metalului, împletirea fibrelor naturale, confecționarea portului natural, croșetatul și pielăritul.

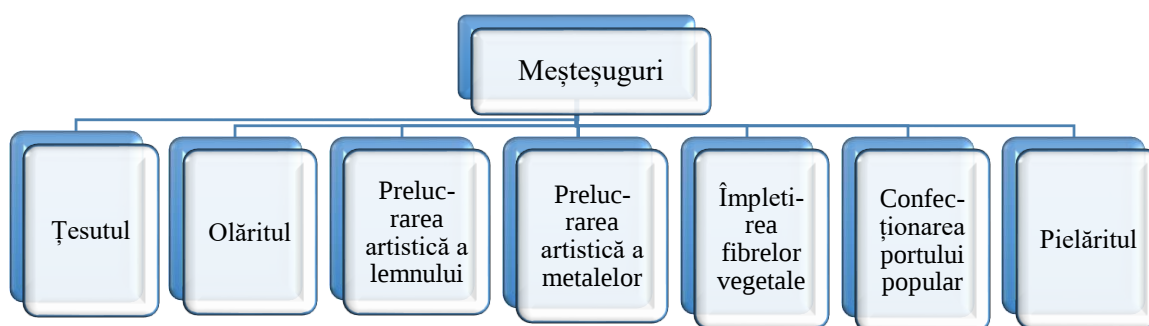


Fig. 2.14. Activități meșteșugărești specifice pentru Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor în baza [13, pag. 5-24]

Dacă e să analizăm politicile strategice ale Republicii Moldova, atunci menționăm că Strategia de Dezvoltare a culturii „Cultura 2020” stabilește cert patru exigențe imperioase după cum urmează:

1. „Excluderea abordării cauzale în procesul de modernizare a cadrului legislativ și normativ, adică în dependență de necesitățile de moment.
2. Imperativul dezvoltării industriilor creative ca unul dintre factorii ce poate determina creșterea economică a țării.
3. Necesitatea elaborării strategiilor de marketing ale produselor culturale.
4. Asigurarea protejării și punerii în valoare a patrimoniului cultural național” [126].

În prezent micii producători se confruntă cu o serie de provocări de ordin socioeconomic marcate prin exodul populației, lipsa canalelor de desfacere a produselor meșteșugărești, concurența acestora cu produsele confecționate la scară industrială sau din import. Din aceste

considerente este vital necesară susținerea meșteșugurilor la nivel de țară prin instituirea unor acțiuni de formare a spiritului antreprenorial a micilor producători, acordarea serviciilor de consiliere în afaceri, promovarea continuă a culturii antreprenoriale locale prin acordarea suportului financiar.

O ultimă direcție prioritară abordată în prezenta lucrare presupune *acordarea suportului financiar pentru micii antreprenori*, direcție, care vine să susțină implementarea cu succes a primelor două direcții de dezvoltare economică rurală abordate anterior. „Antreprenoriatul a devenit un subiect important de discuție la nivelul structurilor europene, motiv pentru care, alocările bugetare pentru susținerea activităților care promovează și sprijină dezvoltarea antreprenorială a tinerilor au devenit din ce în ce mai substanțiale” [33, pag. 70].

Afacerile de tip start-up, în pofida faptului că presupun un concept relativ nou în mediul de afaceri din Republica Moldova, au reușit totuși să se dezvolte semnificativ în ultimii ani, având o contribuție importantă în procesul de revitalizare a economiei rurale. O mare implicare în dezvoltarea și promovarea antreprenoriatului l-au avut proiectele inițiate de Uniunea Europeană, care investește continuu în numeroase programe menite să familiarizeze cetățenii Republicii Moldova cu principiile de bază ale antreprenoriatului. În acest sens, au fost dezvoltate și implementate programe care promovează educația antreprenorială în rândurile populației rurale.

Oportunitățile de finanțare care sprijină înființarea de afaceri de tip start-up în domenii diverse sunt disponibile și vin să-i sprijine „atât pe tinerii care doresc să-și înceapă o afacere cu profil agricol, cât și pe cei care nu vor să plece din mediul rural, dar vor să-și dezvolte un start-up în domeniul non-agricol. Principalul scop al acestor finanțări este acela de a revitaliza mediul rural și totodată de a stopa migrația tinerilor” [33, pag. 72].

Menționăm că în prezent în Republica Moldova există diverse oportunități de a obține un suport financiar pentru inițierea sau dezvoltarea afacerii (figura 2.15), care se află doar la un click distanță, informații fiind modul de aplicare la un proiect sau altul fiind destul de multe și explicite.

Dar pe lângă toate aceste posibilități de finanțare a micului business, amintim că Republica Moldova se confruntă cu probleme grave la capitolul infrastructură, probleme care nici de cum nu pot fi soluționate de localnici, aici fiind necesară implicarea autorității publice locale, în calitatea sa de nivel administrativ cel mai apropiat de oameni. Rolul autorităților locale este unul esențial în educarea, mobilizarea și interacțiunea cu populația în vederea dezvoltării durabile a spațiului rural.

Totuși, de cele mai dese ori, imaginea autorităților publice locale este afectată de incapacitatea acestora de a presta servicii calitative populației, impusă de slaba dezvoltare economică căreia îi este peste putință să asigure mijloace bugetare suficiente. Această imagine

știrbită constituie o piedică serioasă în calea politicilor de dezvoltare locală. „Pentru a asigura dezvoltarea locală, implicit cea rurală, sunt necesare instrumente și mecanisme adecvate care ar facilita dezvoltarea și ar crea condiții și posibilități ca actorii implicați să se manifeste pe deplin. Unul din instrumentele importante sunt politicile publice locale, adică acele intervenții ale autorităților administrației publice locale în soluționarea problemelor locale, care implică totalitatea actorilor comunitari și se bazează pe susținerea acestora” [45, pag. 193].



Fig. 2.15. Surse de finanțare disponibile pentru micii antreprenori din Republica Moldova

Sursa: <http://dcfta.md/rom/surse-de-finanțare>

În vederea atingerii obiectivelor de dezvoltare durabilă, considerăm că la baza politicilor publice locale ar trebui să fie puse următoarele principii, principii recunoscute și la nivel global precum: „managementul integrat al proceselor de producere, procesare, transport, păstrare, distribuție; integritatea inter generațională; precauția și contracararea; participarea publică” [45, pag. 194].

Transpunerea principiilor de dezvoltare durabilă în documentele de politici locale constituie prerogativa autorităților publice locale, deoarece, potrivit Legii privind administrația

publică locală atribuția de aprobare a programelor de dezvoltare socioeconomică îi revine consiliului local. Deci, conchidem prin a afirma că sarcina dezvoltării rurale, cât și implementarea politicilor de dezvoltare rurală, în temei legal, le revine autorităților administrației publice locale.

2.3. Determinarea barierelor intermediare ce împiedică transferul de performanță al managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural

Republica Moldova a trecut în ultimii ani printr-un proces de schimbare la nivelul sistemului administrativ, viziunea căruia prevedea că „în anul 2020 administrația publică din Republica Moldova va fi eficientă, eficace și responsabilă la toate nivelurile, va servi doar intereselor cetățenilor utilizând eficient resursele financiare și va aplica proceduri transparente și conforme standardelor europene, devenind astfel un catalizator important al dezvoltării continue și durabile a țării” [127, art. 25]. Aceste schimbări, în situația în care erau operate efectiv, aveau menirea de a contribui atât la dezvoltarea spațiilor rurale din Republica Moldova, cât și la sporirea performanțelor managementului APL de nivelul I. Cu toate acestea, la nivel comunitar, s-a creat o imagine negativă față de instituțiile publice, în general, și, în particular, față de capacitatea acestora de a răspunde nevoilor reale ale societății.

Totuși, într-o oarecare măsură, eșecul Strategiei poate fi atribuit și calității documentului propriu-zis. Trebuie să recunoaștem că prioritățile stabilite au fost influențate de necesitatea alinierii politicilor naționale la standardele și regulile Uniunii Europene, în vederea implementării principiilor bunei guvernări. Din aceste considerente Strategia de reformare a administrației publice s-a dovedit a fi ineficientă, din cauza *rolului său incert* în cadrul general de politici și a *inexistenței unui cadru de control și evaluare*.

Cel mai curios lucru este faptul că încă până la elaborarea Strategiei de reformare a administrației publice, circa zece ani în urmă „autorii strategiei de descentralizare au elucidat un șir de carențe caracteristice administrației publice locale printre care vom enumera următoarele: capacitatea redusă a autorităților locale din mediul rural de a furniza servicii publice, rolul reducându-se la unul de reprezentare, și nu de asigurare a unor servicii propriu-zise; capacitatea redusă de planificare strategică și de administrare a diverselor resurse la nivelul autorităților publice locale de nivelul I; lipsa performanței funcționale a autorităților publice locale cauzate de limitele de personal și de practicile defectuoase în managementul resurselor umane; participarea relativ pasivă a populației la procesul electoral și la cel decizional; gradul scăzut de reprezentativitate a aleșilor locali” [72, pag. 141-142]. Lucrul acesta devine foarte dramatic în condițiile în care suntem nevoiți să constatăm că administrația publică locală se confruntă cu

aceleași probleme și provocări, inclusiv la etapa actuală, iar toate provocările enumerate constituie un impediment semnificativ în direcția obținerii de performanțe la nivelul managementului APL.

Pentru a nu ne asuma rolul de judecător și critic, identificând carențele administrației publice locale în calitate de simpli cetățeni, observând doar efectele și abstractizând cauzele, ne-am propus să identificăm problemele cu care se confruntă administrația publică locală de nivelul I direct de la sursă.

În acest scop a fost elaborat un chestionar pentru consultarea opiniei reprezentanților acesteia (anexa 10). Chestionarul a fost proiectat prin intermediul instrumentului Google Forms și distribuit pe un eșantion stratificat proporțional alcătuit din 50 de primari din localități rurale ale Republicii Moldova, respectiv 15 primari din zona nord, 15 primari din zona sud și 20 de primari din zona centru. Chestionarul conține 5 întrebări generale cu text deschis despre primar (nume, date de contact, localitatea pe care o reprezintă), 5 întrebări închise cu răspuns unic de precizare (zona geografică în care se află localitatea reprezentată, numărul populației în localitate, stagiul de muncă în APL, numărul de mandate și studiile deținute) și 22 întrebări de bază menite să contribuie la formarea unei viziuni clare cu privire la posibilitățile reale de dezvoltare a spațiului rural din Republica Moldova prin intermediul transferului performanțelor managementului APL. Printre întrebările de bază se regăsesc întrebări închise cu răspuns unic și cu scale atitudinale, matrice de răspunsuri unice și 3 întrebări deschise cu text personalizat. La stabilirea scalelor atitudinale s-a optat pentru diferențialele semantice și scala lui Likert, iar întrebările deschise au fost prevăzute pentru consultarea opiniilor personale ale participanților la chestionare.

Perioada de completare a chestionarului a fost mai-august 2020, perioadă marcată de restricțiile impuse de pandemie, în care ne-am ciocnit de numeroase impedimente în procesul de colectare fizică a datelor, fapt ce a dus la aplicarea ulterioară a acestuia prin utilizarea instrumentelor digitale. Trebuie să menționăm că procesul de chestionare a fost anticipat de o perioadă de observare a eșantionului, observare care încă a reușit să se desfășoare în format fizic, dar care s-a ciocnit de reticența primarilor față de studiul demarat de autor. Reticența primarilor a fost resimțită inclusiv în cadrul chestionării desfășurate prin intermediul instrumentelor digitale. În aceste condiții, totuși, am reușit să acumulăm numărul planificat de răspunsuri, inclusiv în funcție de stratificarea inițială a eșantionului.

Menționăm că marea majoritate a primarilor își exercită primul mandat și al doilea mandat – 36% și, respectiv, 38%, la al treilea mandat fiind 14% dintre primarii chestionați, restul deținând deja fie al patrulea, fie al cincilea mandat. Stagiul de muncă în APL variază începând cu persoane care activează până la 5 ani în domeniu – 28%, între 5 și 10 ani – 46%, și peste 10 ani – 26%. Trebuie de menționat faptul că printre cei intervievați s-a identificat și o persoană care activează

în aceste structuri de 32 ani. Astfel, stagiul mediu de activitate în APL raportat la numărul total de persoane intervievate este de 8,36 ani. Tot în acest context ținem să menționăm că 66% din numărul total de primari ce au fost chestionați au studii superioare, iar 8% – masterat (figura 2.16), fapt ce cu siguranță este apreciat pozitiv, în contextul în care ne referim la sporirea performanțelor managementului APL, or factorului uman revenindu-i un rol semnificativ.

Studii:

50 de răspunsuri

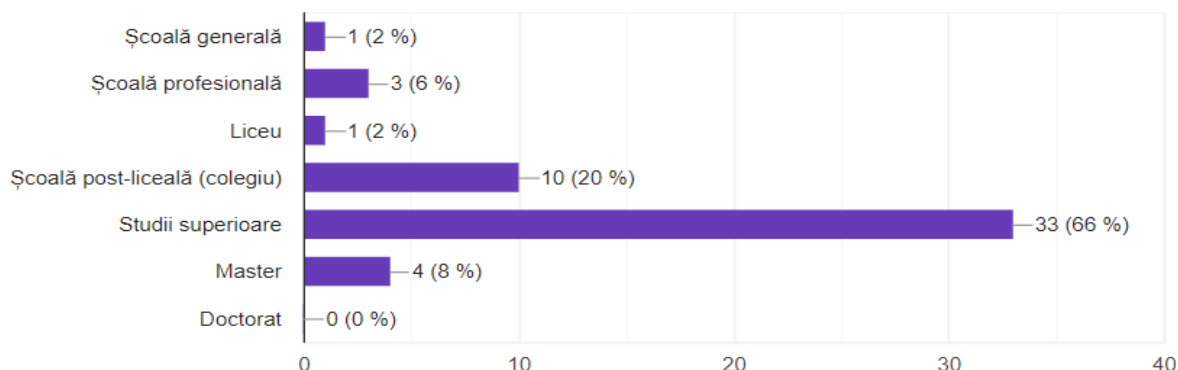


Fig. 2.16. Studiile deținute de personalul intervievat al APL de nivelul I

Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms (anexa 11)

Primarii, în mare parte sunt satisfăcuți total și parțial (figura 2.17) de performanțele instituției pe care o reprezintă (22% și 72%).

Sunteți satisfăcuți de performanțele actuale ale instituției pe care o reprezentați?

50 de răspunsuri

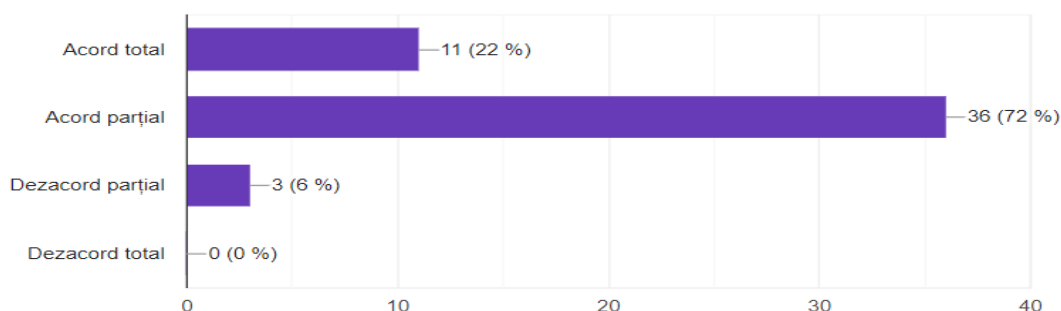


Fig. 2.17. Gradul de satisfacție al reprezentanților comunității locale în ceea ce privește performanțele actuale ale instituției reprezentate

Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms (anexa 11)

Cu toate acestea, ne-am permis să determinăm gradul de satisfacție al aleșilor locali în ceea ce privește performanțele actuale ale instituției aplicând un scor de la 1 la 4, scor aplicat și în cazul evaluării performanțelor funcționarilor publici pe principii legale [113].

Tabelul 2.9. Determinarea scorului final în vederea aprecierii gradului de satisfacție al aleșilor locali în ceea ce privește performanțele actuale ale instituției

Opțiunile oferite de scala atitudinală	Numărul persoanelor respondente	Scor acordat pentru opțiune	Scor total acumulat
Acord total	11	4	44
Acord parțial	36	3	108
Dezacord parțial	3	2	6
Dezacord total	0	1	0
Total:	50	*	158
Scor final: 3,16 puncte		Calificativul: Bine	

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Raportului generat de Google Forms (anexa 11)

Astfel, analizând rezultatele din tabelul 2.9 constatăm că calificativul autoevaluării primarilor este „bine” și nu „foarte bine”. În aceste condiții, putem afirma că primarii se ciocnesc de anumite bariere care îi împiedică să-și sporească performanțele.

În continuare ne-am propus să stabilim opinia primarilor în ceea ce privește nivelul de dezvoltare a localității rurale la cărma căreia se află. Astfel 56% din persoanele intervievate consideră că conduc o localitate suficient dezvoltată. Aplicând o modalitate similară de determinare a scorului final, am apreciat nivelul de dezvoltare al spațiilor rurale cu un scor de 2,06 puncte, ceea ce corespunde calificativului „satisfăcător”, altfel spus, vine să argumenteze cota mare deținută de răspunsul „suficient dezvoltată”.

Tabelul 2.10. Determinarea scorului final în vederea aprecierii nivelului de dezvoltare al spațiului rural din Republica Moldova

Opțiunile oferite de scala atitudinală	Numărul persoanelor respondente	Scor acordat pentru opțiune	Scor total acumulat
Puternic dezvoltată	1	4	4
Dezvoltată	12	3	36
Suficient dezvoltată	28	2	56
Slab dezvoltată	8	1	8
Sub limita existenței	1	-1	-1
Total:	50	*	103
Scor final: 2,06 puncte		Calificativul: Satisfăcător	

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Raportului generat de Google Forms (anexa 11)

Cu toate acestea, la solicitarea de a enumera 3 probleme sau provocări de bază cu care se confruntă APL de nivelul I la moment în calea sa spre dezvoltarea spațiilor rurale prin implicarea unui management performant, primarii nu au ezitat să le numească, marea majoritate indicând probleme ce țin de infrastructura proastă din localitate cum ar fi starea drumurilor, lipsa sistemelor de canalizare, apeduct, gazificare etc. Suntem de acord că infrastructura proastă constituie o barieră imensă în dezvoltarea spațiului rural, dar aceasta nu este cauzată direct de managementul defectuos

al primarilor sau de profesionalismul lor, ba din contra, problemele legate de infrastructură țin nemijlocit de **lipsa resurselor financiare** – problemă identificată de un număr impunător de primari chestionați. „Problema descentralizării finanțelor locale rămâne în continuare actuală, autoritățile publice locale nu sunt într-atât de flexibile încât să se autoîntrețină deplin. Realizarea unei autonomii financiare efective în plan local presupune reducerea rolului autorităților publice centrale în stabilirea cuantumului și categoriilor de venituri fiscale și nefiscale la nivel local, în utilizarea veniturilor locale (deci, în stabilirea priorităților privind orientarea și efectuarea cheltuielilor) și în exercitarea coordonării administrative asupra aparatului fiscal pe plan local” [7, pag. 9].

„Astfel, dacă conform Cadrului bugetar pe termen mediu pe anii 2021-2023 [117], ponderea veniturilor proprii ale bugetelor locale a constituit 40,3% în 2018 și, respectiv, 48,78% în 2020, atunci pentru anul 2023 ponderea acestor venituri nu va depăși 38,62%. Pentru a detalia, au fost analizate veniturile și cheltuielile bugetare totale și cele ale bugetelor locale (tabelul 2.11).

La acest capitol, putem menționa că veniturile bugetelor locale sunt constituite în proporție de 21-24% din impozite și taxe încasate și din 71-75% transferuri de la bugetul de stat. Constatăm că cea mai mare pondere în veniturile locale revine transferurilor de la bugetul de stat, iar din impozite și taxe comunitățile locale încasează mijloace ne semnificative. Trebuie menționat faptul că ponderea veniturilor bugetelor locale în bugetul de stat” [34, pag. 106] urmează să înregistreze și o reducere semnificativă în dinamică cu 10,16 puncte procentuale în anul 2023 față de anul 2020, ceea ce va limita semnificativ și cheltuielile efectuate de la aceste bugete.

„Cifrele vorbesc de la sine, în situația în care populația rurală deține o cotă de 57% din populația totală a țării, veniturile acestor comunități alcătuiesc doar 40% din totalul veniturilor statului, iar cheltuielile – 34%. Se impune o discrepanță dureroasă între nivelul de trai al celor de la orașe, față de cel al populației rurale. Administrația publică locală este nevoită la propriu să „cerșască” ajutor de la „țar” (care constituie, amintim, 71-75%) și, pe lângă toate, să raporteze fiecare banuț cheltuit din „caznaua” de stat” [34, pag. 106].

Ținem să menționăm aici că pentru a spori performanțele managementului, APL de nivelul I trebuie să fie capabile să gestioneze eficient puținele resurse pe care le are, dar și să atragă resurse din exterior din simplu motiv că gestionarea resurselor alocate de către stat sau colectate din impozite și taxe nu reprezintă performanță.

O altă barieră majoră care împiedică APL de nivelul I să contribuie la dezvoltarea spațiului rural este **gradul ridicat de politizare**. Politizarea presupune „o acțiune prin care se acordă o semnificație politică unei situații lipsite de această caracteristică; este o practică abuzivă de a atribui un caracter politic fenomenelor ce nu comportă un asemenea caracter [10, pag. 358].

Tabelul 2.11. Analiza structurală a veniturilor și cheltuielilor bugetului de stat și a bugetelor locale pentru perioada anilor 2018-2023

Indicatorii	Anul					
	2018 (aprobat)	2019 (aprobat)	2020 (rectificat)	2021 (estimat)	2022 (estimat)	2023 (estimat)
1.Veniturile totale ale bugetului de stat, mln. lei	36423,7	39967,9	37201,5	41115,5	45372,6	49480,0
- inclusiv din impozite	34057,9	36417,2	34226,7	38224,8	42654,4	46803,3
Ponderea veniturilor din impozite în suma totală a veniturilor încasate la bugetul de stat, %	93,48	91,12	92,00	92,97	94,00	94,59
2.Veniturile totale ale bugetelor locale, mln. lei	14683,6	16724,4	18147,8	18373,9	18619,5	19108,2
Ponderea veniturilor locale în valoarea totală a veniturilor, %	40,30	41,84	48,78	44,69	41,04	38,62
2.1.Venituri încasate din impozite, mln. lei	3602,1	3637,0	3819,0	4122,3	4399,4	4724,6
Ponderea veniturilor din impozite în suma totală a veniturilor încasate la bugetele locale, %	24,53	21,75	21,04	22,43	23,63	24,72
2.2.Venituri din transferurile de la bugetul de stat, mln. lei	10357,4	12328,2	13628,8	13514,1	13473,6	13628,1
Ponderea veniturilor din transferuri în suma totală a veniturilor încasate la bugetele locale, %	70,54	73,71	75,09	73,55	72,36	71,34
3. Cheltuieli totale din bugetul de stat, mln. lei	38708,3	43073,9	53200,9	50721,5	53421,3	57487,0
4. Cheltuieli totale ale bugetelor locale, mln. lei	14548,1	16937,5	18147,8	18373,9	18619,5	19108,2
Ponderea cheltuielilor locale în valoarea totală a cheltuielilor, %	37,58	39,32	34,11	36,22	34,85	33,24

Sursa: Elaborat de autor în baza [117, 34, pag. 106]

În ultimul secol, controlul politic asupra birocrăției a devenit unul dintre cele mai dezbătute subiecte în studiile efectuate asupra administrației. Cercetătorii problematicei controlului politic sunt cei mai recenți dintr-un larg șir de cercetători care au fost preocupați de rolul potrivit pentru birocrăție în cadrul guvernării democratice. Numeroasele dispute vin ca răspuns al diverselor critici aduse paradigmei dihotomiei politico-administrative conform căreia politicile sunt dezvoltate de politicieni și implementate de birocrăți. Aceste critici fac referire cu precădere la faptul că deseori această dihotomie nu este respectată fie din cauza politicului, care intervine în administrativ prin pârgחii specifice domeniului, fie din cauza administrativului care, potrivit lui G. Moldovanu, poate cumula puterea politică în mâinile sale prin trei căi: „mărirea aparatului

administrativ până la imunizarea lui față de controlul populației; plasarea autorității asupra unei administrații guvernamentale de orice dimensiune în mâinile unei entități private; investirea unei instituții publice cu autoritate discreționară, în așa fel încât exercitarea acestei puteri nu are ca scop asigurarea binelui populației” [14, pag. 66-67]. Cum nu ai da, echilibrul dintre aceste două sectoare, politic și administrativ, nu poate fi realizat, balanța înclinând când spre unul, când spre celălalt atât în funcție de factori generali, legați de sistemul politic și consolidați de-a lungul istoriei politice și administrative a țării, precum și de factori specifici pentru statutul, rolul sau poziția socială a înalților funcționari. „Separarea politicului de administrație constituie una dintre constantele modelului democratic de administrare publică, dar posibilitatea separării reale a acestor două sisteme rămâne și până în prezent o problemă nesoluționată” [107, pag. 38].

Printre criticile aduse politizării excesive a funcției publice, care, printre altele se regăsesc și în șirul de probleme cu care se confruntă APL de nivelul I și la noi în țară, putem menționa **lipsa de competențe necesare pentru exercitarea funcțiilor publice de către unii reprezentanți din motiv că aceștia au fost numiți în funcție în exclusivitate din interese politice**, fără a avea măcar o imagine exhaustivă asupra procesului de administrare locală. Acest fapt duce inevitabil la *apariția partizanatului*, deoarece funcționarii publici susțin întru totul politicile promovate de către partidele aflate la guvernare, ignorând deseori inovația și creativitatea. Promovarea aceleiași filosofii în cadrul funcției publice asigură lipsa de transparență în activitate, asociată chiar cu secretomania, or acest lucru reprezintă un impediment colosal pentru un stat democratic. Și în final, ținem să menționăm că „o politizare excesivă conduce la slăbirea gradului de competență în administrația publică, a gradului de responsabilitate și eficiență” [75, pag. 118], constituind astfel o barieră semnificativă în vederea obținerii de performanțe în direcția dezvoltării spațiului rural. Numirea primarilor pe principii politice nu presupune și obligativitatea, impusă pe principii legale, de a deține anumite cunoștințe și competențe manageriale, fapt ce ar contribui cu siguranță la sporirea performanțelor înregistrate de echipa întreagă și ar favoriza atingerea obiectivelor trasate pe principii de eficiență și eficacitate.

O altă provocare în calea dezvoltării spațiilor rurale de către administrația publică locală este **imperfecțiunea cadrului legal**, care face referire atât la *lipsa unui cadru juridic bine definit*, cât și la lipsa unor acte legislative extrem de necesare pentru o activitate eficientă a administrației publice locale. Dacă să facem referire la rezultatele chestionarului completat de către primarii localităților rurale (anexa 11), aceștia, în proporție de circa 60%, și-au exprimat acordul parțial față de moțiunea potrivit căreia gradul de reglementare a spațiului rural în Republica Moldova este unul suficient și clar. Există însă și primari care au optat pentru moțiunea „acord parțial”, ponderea lor fiind una semnificativă – 20%. În general, dacă e să facem referire la administrația publică

locală, ținem să menționăm faptul că actele normative care sunt în vigoare la momentul actual nu definesc clar obligațiile funcționarului public, *delimitându-i doar drepturile*. Considerăm acest lucru o versatilă manevrabilă în textele de lege din simplu motiv că, pe de o parte, poate contribui la sporirea și promovarea iresponsabilității în rândurile funcționarilor publici, iar pe de altă parte, poate elimina practic dimensiunea protectivă, care este atât de necesară în vederea asigurării independenței profesionale, cât și a protejării în fața arbitrariului politic. Baza noastră legislativă mai duce lipsa unei clare definiri a rolurilor, pozițiilor, obligațiunilor și drepturilor exercitate în interiorul sistemului administrativ, în vederea ierarhizării și ordonării acestora. În aceste condiții devine foarte complicat de obținut performanțe manageriale în direcția dezvoltării spațiului rural, primarii fiind, practic, cu mâinile legate. Imperfecțiunea cadrului legal se impune și prin eșecul suportat în procesul de implementare a Strategiilor de dezvoltare. Acest lucru este condiționat de importanța exagerată acordată procedurilor în detrimentul conținuturilor, cât și a inexistenței unui cadru general de monitorizare și evaluare.

O altă barieră relevantă cu care se confruntă primarii din localitățile rurale în vederea dezvoltării spațiilor rurale prin transferul performanțelor managementului său este și **capacitatea administrativă limitată**. Cu toate că procedura de descentralizare administrativă a fost inițiată cu mult timp în urmă, efectele sale încă se așteaptă a fi văzute, iar principiul descentralizării, autonomiei locale și a subsidiarității, fiind asigurat doar la nivel declarativ. În procesul de descentralizare administrativă „statul nu-și mai asumă singur sarcina administrării, ci o împarte în anumite cote, cu alte categorii de persoane juridice de drept public, care în cazul Republicii Moldova sunt reprezentate de raioane, municipii, orașe, comune și sate” [99, pag. 162].

Aici ținem să menționăm că descentralizarea administrativă presupune respectarea unor condiții și anume:

- recunoașterea intereselor locale drept categorie distinctă față de interesele naționale;
- atribuirea prin lege colectivităților teritoriale a capacității de drept public și interes public propriu;
- asigurarea unei autonomii financiare;
- desemnarea autorității reprezentative prin vot universal;
- independență în gestionarea treburilor de interes local prin acordarea dreptului de adoptare a actelor juridice necesare pentru realizarea atribuțiilor;
- controlul de stat asupra realizării autonomiei locale.

Când facem referire la procesul de descentralizare administrativă în Republica Moldova, atestăm carențe la capitolul descentralizării serviciilor publice, care „înseamnă acordarea unei anumite autonomii serviciilor publice, conferindu-le personalitate juridică, scoaterea de sub

control ierarhic și plasarea acestui serviciu public sub regulile tutelei administrative” [99, pag. 103].

O altă provocare pentru administrația publică locală ce împiedică dezvoltarea durabilă a spațiilor rurale este **lipsa profesionalismului** în cazul unei părți semnificative a personalului. O atenție deosebită trebuie acordată recrutării și pregătirii personalului, deoarece valoarea sectorului public nu este dată doar de resursele materiale și financiare pe care le deține, ea fiind dată în special de potențialul său uman. Factorul uman își manifestă rolul decisiv la realizarea oricărei schimbări prin „atitudinile și aptitudinile care-i sunt caracteristice, la creșterea eficienței în conducerea proceselor și în comunicare, în planificare, în coordonare” [86, pag. 66]. Menționăm că la etapa actuală legea prevede doar niște criterii calitative aplicate la evaluarea performanțelor angajaților sectorului public, dar aceste criterii facilitează o evaluare subiectivă în rezultatul căreia tuturor angajaților le revine un spor maxim, indiferent de faptul dacă au dat dovadă de performanțe efective, adică au înregistrat niște rezultate deosebite în comparație cu alte rezultate de același gen. Considerăm pe bună dreptate că mecanismul de evaluare al performanțelor funcționarilor publici ar trebui revăzut, ba mai mult, reinventat în direcția încadrării evaluării performanțelor funcționarilor în mecanismul general de evaluare a managementului APL.

Analizând iarăși răspunsurile la chestionar (anexa 11), constatăm că 14% din respondenți nu au beneficiat niciodată de formări, iar altele 30% au beneficiat de formări o dată la doi ani (figura 2.18).

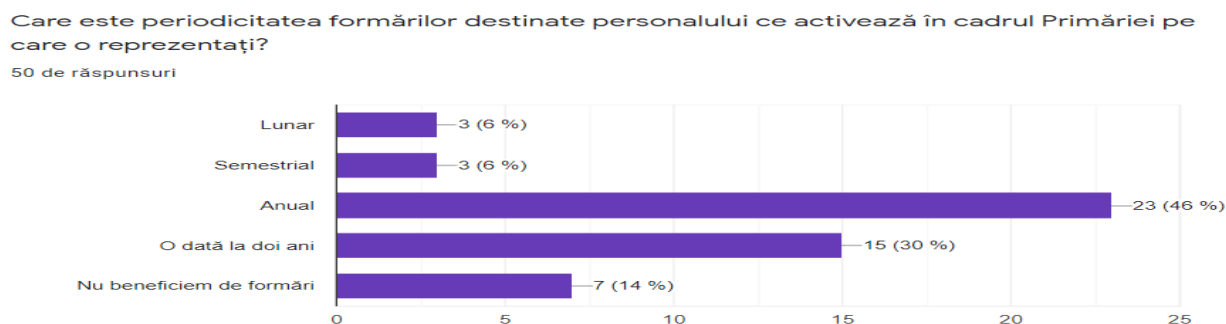


Fig. 2.18. Periodicitatea formărilor personalului din cadrul APL de nivelul I

Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms (anexa 11)

În acest context, considerăm că „autoritățile publice trebuie să acorde o atenție deosebită pregătirii personalului propriu și adaptării, din punct de vedere instituțional și uman, la schimbările foarte rapide ce au loc în societate. Formarea continuă a personalului din cadrul autorităților administrației publice reprezintă un element definitoriu în consolidarea capacității instituționale și eficientizarea administrației publice. Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale ale

funcționarilor din administrația publică vine să determine în mod semnificativ performanța unei instituții publice și capacitatea instituțională a acesteia” [100, pag. 38].

Calitatea administrației publice reprezintă unul dintre motoarele competitivității naționale, din aceste considerente se instaurează din ce în ce mai pronunțat tendința de modernizare a acestui motor. Un sistem administrativ public modern este acela în care există oportunități pentru promovarea inovațiilor și a tehnologiilor informaționale, iar performanțele strategice sporesc odată cu perfecționarea profesională a resurselor umane din administrația publică.

„Din punct de vedere al formei de desfășurare, formarea profesională poate fi realizată prin programe de formare alcătuite ca urmare a efectuării unor studii aprofundate de evaluare a necesităților de training, evaluarea minuțioasă atât a calității instruirii, cât și a instructorilor, a materialelor didactice, a relevanței programelor propuse, ceea ce va asigura îmbunătățirea calității acestora. Schimbarea depinde, în primul rând, de competențele oamenilor care fac administrațiile publice să fie transparente, responsabile și în serviciul cetățenilor, și toate acestea depind, la rândul lor, de atenția acordată formării și perfecționării profesionale a resurselor umane din administrația publică. Formarea trebuie să constituie un instrument esențial de punere în practică a reformei administrației publice, în special, și a întregului proces socioeconomic de reformă, în general” [100, pag. 38].

Obiectivele unui proces de pregătire profesională pot fi grupate în 5 categorii după cum este reprezentat în figura 2.19.

Formările în scopul *achiziționării de cunoștințe* urmăresc, de regulă, pregătirea personalului într-un domeniu nou. Aici vorbim de schimbări majore operate în utilizarea tehnologiilor informaționale, la nivelul modificării legislației etc. O atenție deosebită ar trebui atrasă managementului proiectelor în vederea formării abilităților de scriere a proiectelor de solicitare de finanțare, deoarece primarii recunosc în chestionarul aplicat (anexa 10) că dispun de suficiente informații legate de posibilitățile de solicitare de finanțare (78% din numărul total de respondenți), considerând procedura de aplicare parțial accesibilă (70%) în special din cauza lipsei personalului care deține competențe necesare pentru scrierea unui proiect. Din aceste motive 24% din numărul total al primăriilor intervievate nu au beneficiat niciodată de investiții, iar 30% dintre primari nici nu au încercat vreo dată să aplice la vreun program de finanțare. Aici ținem să menționăm că capacitatea de atragere a surselor de finanțare este unul dintre criteriile relevante propuse de autor pentru aprecierea performanțelor managementului APL, acest lucru contribuind totodată la dezvoltarea spațiului rural.

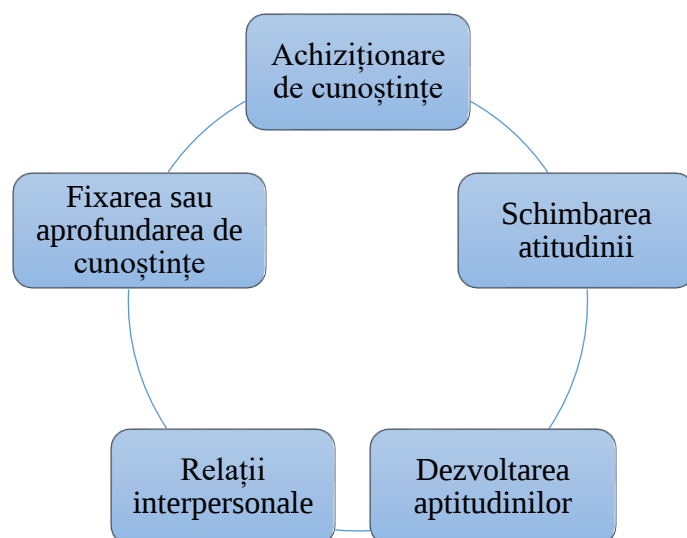


Fig. 2.19. Obiectivele unui proces de pregătire profesională

Sursa: Elaborată de autor în baza [40, pag. 417-418]

Formările ce presupun *schimbarea atitudinii* sunt orientate în special spre adaptarea angajaților la schimbările majore intervenite în cadrul culturii organizaționale.

„Cu toate că tot mai mult se impune nevoia descentralizării și delegării de sarcini de la nivel central către nivelele inferioare, acest lucru este privit cu reticență de adepții mentalității fixe, care consideră că astfel are loc o diluare a autorității, prin dispariția unei părți impunătoare a puterii lor. Asistăm astfel, la o rezistență destul de mare a managerilor, a culturii manageriale față de asemenea inițiative. Reforme instituționale pot și trebuie făcute cu certitudine” [37, pag. 244-245], iar schimbarea atitudinii trebuie făcută prin implementarea liderismului, formări menite să sporească motivația personală etc.

Pregătirile menite să *dezvolte aptitudinile* personalului se referă la abordarea unor probleme cotidiene, specifice domeniului de activitate. Aceste cursuri se organizează, de regulă, pentru familiarizarea cu noi metode de lucru, aplicarea unui nou soft, elaborarea automatizată de analize financiare, ghidarea în procesul de elaborare a bugetelor, explicarea modului de completare a unor formulare (solicitare parvenită din partea respondenților la chestionar).

Comportamentul organizațional, în special *relațiile interpersonale* din cadrul colectivului au un rol decisiv în realizarea schimbărilor în instituțiile publice. „Este paradoxal de observat că membrii administrației publice se plâng de probleme semnificative în domeniul comunicării interne și externe. Sunt dese cazurile în care comunicarea în cadrul aceleiași instituții, între nivelele centrale și locale ale aceleiași instituții sau între diferite instituții administrative suferă de grave carențe” [72, pag. 144].

La etapa actuală, pentru a face față tuturor provocărilor, este imperios necesară o schimbare de viziune la nivel administrativ. Aici merită să remarcăm că necesitatea în administratori a apărut

în antichitate, odată cu nevoia de a muta o piatră uriașă, lucru care putea fi executat doar în grup. Ordinul unei persoane din mulțime, însă, nu a făcut ca piatra să fie mișcată, în acest sens a fost nevoie de implicarea altei persoane, respectate de cei prezenți, care, prin propriul exemplu și cuvintele motivaționale adresate oamenilor, i-a putut inspira. Acest exemplu ne demonstrează încă o dată faptul că administratorul trebuie să câștige voința subalternilor de a-l urma pentru a atinge obiectivul central, pentru care se consolidează eforturile, prin manifestarea unui entuziasm contagios, simț al umorului, optimism, spirit de observare și inițiativă, abilități de convingere, discernământ și motivare. „Toate lucrurile mari și frumoase se fac cu oameni și prin oameni, din aceste motive accentele trebuie să fie transferate pe grija față de salariați și capacitatea de a utiliza resursele disponibile oferite de capitalul uman” [37, pag. 244].

Și finalizăm lista posibilelor formări cu cele de *fixare sau aprofundare a cunoștințelor* care, de fapt, presupun o continuitate logică a cursurilor de pregătire profesională sau se realizează cu scopul de a asigura promovarea unor specialiști la alt nivel.

La această etapă ținem să menționăm că în Republica Moldova orice tip de formare destinată funcționarilor publici este la o etapă incipientă. Acest lucru este cauzat de numărul mic de instituții specializate în domeniul administrației publice, iar organizarea cursurilor sau formărilor la nivel de proiecte internaționale este încă slab dezvoltată, investitorii străini orientându-și atenția în special spre formarea cadrelor didactice. „De asemenea, fondurile alocate de instituțiile publice pentru pregătirea propriilor angajați sunt foarte mici sau inexistente” [72, pag. 144] și asta în pofida prevederilor titlului VIII, art. 213(3) din Codul muncii conform căruia volumul mijloacelor financiare alocate în scopul formării personale va constitui cel puțin 2% din fondul de salarizare al unității. „Este interesant de urmărit că multe dintre centrele guvernamentale de training existente se caracterizează printr-o inactivitate totală și printr-o lipsă de preocupare în domeniul pe care ar trebui să-l acopere. Multitudinea de interese politice și de grup existente a dus la blocarea sau folosirea inadecvată a acestor centre” [72, pag. 144].

O altă barieră la care fac trimitere reprezentanții administrațiilor publice locale este **indiferența totală din partea populației**, manifestată prin lipsa de interes și neimplicarea în chestiunile comunitare. Acest lucru cu siguranță este rezultatul existenței barierelor identificate anterior așa cum ar fi lipsa de resurse financiare, politizare excesivă, cadrul legal imperfect – lucruri ce au generat, inevitabil, neîncrederea populației în sistemul administrativ autohton, pe care societatea îl consideră în imposibilitate de a presta servicii calitative. Interesele locale pot fi și trebuie apărute doar de membrii acestei comunități, deoarece ei sunt acele persoane care cunosc cel mai bine nevoile locale și posibilele oportunități de dezvoltare, ei sunt aceia pentru care localitatea dată este localitatea natală, este localitatea cu care îi leagă o sumedenie de evenimente

și amintiri, din aceste considerente dreptul de a lua decizii și a acționa în comun în cadrul chestiunilor de nivel comunitar este o prerogativă a comunității, iar comunitatea trebuie atrasă prin diverse metode la procesul decizional al localității.

Menționăm că printre principiile bunei guvernante, identificate în anul 2001 de către Comisia Europeană prin Carta Albă, este și *participarea* care presupune implicarea cât mai activă a întregii comunități în procesul de elaborare, implementare și monitorizare a politicilor publice. Primarii localităților rurale desigur cunosc despre bunele practici existente la moment la nivelul unor autorități publice locale care și-au dovedit potențialul generării unui impact semnificativ asupra asigurării transparenței prin implicarea comunitară în procesul decizional. Din aceste considerente interesul comunității și implicarea acesteia în procesul decizional al APL este un lucru extrem de important pentru primari, sarcina acestora constând în sporirea atractivității administrațiilor publice locale pentru populație. Oamenii unei comunități „sunt niște diamante neșlefuite încă, dar care, prin multitudine, pot asigura, totuși, strălucire irepetabilă coroanei. Șlefuitul nestematelor va putea scoate la suprafață toate aptitudinile și abilitățile deținute de capitalul uman și, încă o dată, va demonstra veridicitatea Teoriei lui Belbin, potrivit căreia „indivizii imperfecti pot constitui echipe perfecte” în măsura în care calitățile și defectele lor sunt luate în calcul și echilibrate la momentul potrivit” [37, pag. 256].

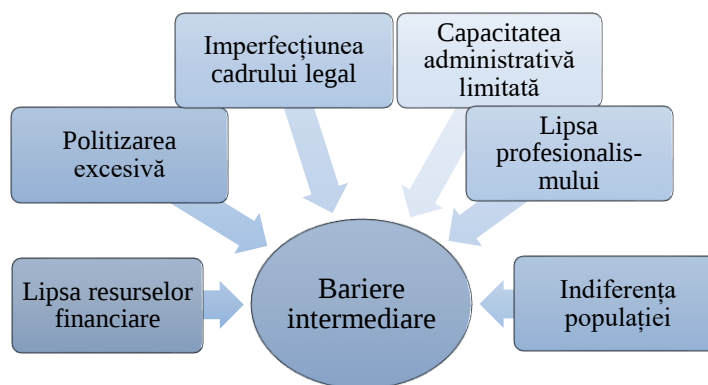


Fig. 2.20. Bariere intermediare ce împiedică transferul de performanțe ale managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural

Sursa: Elaborată de autor în baza Raportului generat de Google Forms, <https://docs.google.com/forms/d/1xGW94SECAD0Ex31Mr3hlDbvUhZH8lEsrRl9tcNwD8Kc/edit#responses>

Pe baza acestor constatări deducem faptul că în calea spre dezvoltarea spațiului rural prin transferul de performanțe al managementului APL există bariere majore (figura 2.20), dar odată conștientizate, acestea sunt posibil de remediat. „Lipsa unei viziuni strategice, a definirii unor elemente susceptibile a influențat hotărâtor evoluțiile pe termen mediu și lung, lipsa, în ultimă instanță, a unor obiective clare înspre realizarea cărora să se orienteze structurile administrative,

au făcut imposibilă orice abordare serioasă a reformei din domeniu. De aceea, reforma sistemului administrativ trebuie să vizeze stabilirea unui set de priorități și să vizeze obiective clare și realizabile; ea trebuie să treacă de la stadiul de invocare rutinieră și lipsită de conținut înspre un demers profesionist și eficient” [72, pag. 145], iar performanțele managementului administrației publice locale s-ar exprima prin rezultatele obținute de aceasta în rezolvarea problemelor și necesităților cetățenilor prin disciplină și competență, fiabilitate și promptitudine.

2.4. Concluzii la capitolul 2

1. În viziunea noastră, spațiul rural reprezintă o *„zonă geografică bine determinată prin componentele sale naturale autentice, alcătuită din sate și comune populate de un număr redus de oameni uniți de-a lungul timpului de tradiții și obiceiuri comune care își asigură traiul în special din activități economice precum agricultura, silvicultura, pășunatul, meșteșugăritul, artizanatul, practicate în mod conștiincios în vederea protejării mediului înconjurător”*.
2. Agricultura este ramura remunerată cel mai prost, fiind unica ramură ale cărei remunerări nu ating nivelul remunerării medii pe Republică. Cu toate acestea agricultura este ramura practică de cea mai mare parte a populație rurale (167,2 mii persoane în anul 2020), angajații din acest domeniu ridicând în anul 2020 în mediu o retribuție lunară egală cu 6072,6 lei, ceea ce este sub nivelul salariului mediu prognozat pentru aceeași perioadă – 7953 lei.
3. Numărul populației rurale pe țară, scade dramatic, înregistrând în ultimii 5 ani o reducere de 32,7 mii persoane, anual din mediul rural emigrând cca 3000 de persoane, preponderent în vârstă aptă de muncă.
4. Se atestă o scădere continuă a ratei de ocupare în mediul rural, în condițiile în care nivelul veniturilor depășește abia-abia nivelul cheltuielilor suportate în anul 2020 (cu 125,9 lei), iar persoanele de la țară își permit să cheltuie în mediu cu 328,5 lei mai mult decât minimul de existență (2002,8 lei pentru anul 2020).
5. Pandemia și condițiile climaterice nefavorabile au demonstrat o dată în plus că economia rurală, bazată pe agricultură și prelucrarea produselor agricole și neagricole, este insuficientă și înregistrează un declin continuu, din aceste motive dezvoltarea rurală este o prioritate prin care se urmărește punerea în aplicare a unei politici integrate care să permită valorificarea tuturor tipurilor de potențial existente în spațiul rural: zootehnia, agricultura, procesarea produselor agricole, meșteșugurile, turismul rural, agroturismul, tradițiile etc.
6. Amenajarea și dezvoltarea spațiilor rurale poate fi atinsă doar prin implicarea comunității locale în aceste acțiuni, deoarece doar comunitatea locală știe ce pârghii trebuie acționate pentru a asigura prosperitate întregii comunități din care fac parte membrii săi.

7. La cârma primăriilor localităților rurale din Republica Moldova se află primari ce își exercită primul mandat și al doilea mandat – 36% și, respectiv, 38%, la al treilea mandat fiind 14% dintre primarii chestionați, restul deținând deja fie al patrulea, fie al cincilea mandat. Stagiul de muncă în APL variază între 2 și 32 ani, în mediu constituind 8,36 ani. Tot în acest context ținem să menționăm că cca 66% din primari au studii superioare, iar cca 8% – masterat, fapt ce cu siguranță este apreciat pozitiv, în contextul în care ne referim la sporirea performanțelor managementului APL.
8. În procesul de determinare a opiniei primarilor în ceea ce privește nivelul de dezvoltare a localității rurale la cârma căreia se află, s-a constatat că cca 56% dintre aleșii locali consideră că conduc o localitate suficient dezvoltată, gradul de dezvoltare al căreia ar putea fi apreciat cu calificativul „satisfăcător”, iar contribuția proprie – cu calificativul „bine”, ceea ce este mai mult decât „satisfăcător”.
9. Primarii invocă un șir de bariere venite din exterior, care îi împiedică să-și canalizeze performanțele manageriale în direcția dezvoltării spațiului rural, precum lipsa de resurse financiare, politizare excesivă, cadrul legal imperfect, capacitate administrativă limitată – lucruri ce au generat, inevitabil, neîncrederea cetățenilor în instituțiile publice.
10. Indiferența totală din partea populației a fost cauzată nu numai de existența barierelor de ordin extern, dar și de existența unei bârne în propria curte și anume lipsa profesionalismului în rândurile funcționarilor publici.

3. PÂRGHII ȘI MECANISME DE SPORIRE A PERFORMANȚELOR MANAGEMENTULUI APL ÎN VEDEREA DEZVOLTĂRII SPAȚIULUI RURAL DIN REPUBLICA MOLDOVA

3.1. Pârghii de perfecționare a managementului APL prin prisma contribuției sale la dezvoltarea spațiului rural

La nivel internațional, performanțele serviciilor publice ale unei țări corelează cu nivelul de încredere al populației față de administrația publică, dexteritatea desfășurării activităților economice și, evident, nivelul de trai al populației. Racordând aceste lucruri la barierele care stau în calea APL, analizate în capitolul II al prezentei lucrări, autoul este nevoit să constate că Republica Moldova trebuie să acționeze urgent în direcția sporirii și multiplicării competențelor managementului APL în vederea asigurării unei prosperități economice, a coeziunii și bunăstării sociale.

Conceptul „performanță” se identifică cu niște rezultate deosebite, net superioare ale unei acțiuni față de rezultatele unei acțiuni similare. Performanța este o însușire care poate fi tratată cu subiectivitate, aceasta fiind percepută de către persoane diferite în mod diferit, din aceste considerente ar trebui să fie elaborate și aprobate la nivel de țară anumite criterii minime de evaluare a performanțelor ce ar asigura comparabilitatea rezultatelor înregistrate de autoritățile publice locale, în special în direcția dezvoltării spațiilor rurale. Republica Moldova, de o bună perioadă de timp, încearcă să contribuie la dezvoltarea regională prin elaborarea diferitor măsuri de dezvoltare [118] impuse prin Legea nr. 438 privind dezvoltarea regională a Republicii Moldova [114] sau prin elaborarea și implementarea Strategiei naționale de dezvoltare regională pentru anii 2016-2020 [115], cât și aprobarea Planului de acțiuni privind implementarea acestei Strategii [119], încercând prin aceste acțiuni să atingă și ea nivelul stabilit prin realizarea reformei administrației publice. Pe această cale Republica Moldova tinde să se alinieze la standardele europene care atribuie administrației publice locale însușiri precum transparența, predictibilitatea, responsabilitatea și eficiența – însușiri care pot fi obținute doar prin promovarea de politici și reforme menite să contribuie la sporirea performanțelor APL, dar, din păcate, la etapa actuală succesele politicilor publice încă sunt foarte slab palpabile. „Totodată, au fost remarcate deficiențe importante, în special, în promovarea reformei în instituțiile publice. De aceea, procesul de implementare a reformei instituționale a avut impact moderat, iar obiectivele politicilor publice au fost atinse parțial, astfel încât, în urma evaluărilor interne și externe, a fost recomandat constant ca reforma administrației publice să continue” [69, pag. 124].

Este de la sine înțeles că ne întrebăm cu toții de ce reformele nu și-au atins obiectivele scontate: să fie vorba de calitatea reformelor, să fie vorba de bariere la implementarea acțiunilor planificate sau este vorba de alte cauze? Dar poate, totuși, una dintre cauze este impermeabilitatea slabă a sistemului administrativ autohton față de acțiunile împrumutate din experiența statelor europene? Poate strategiile de dezvoltare a APL ar trebui adaptate la solicitările societății și, implicit, la contextul socioeconomic al Republicii Moldova? Poate tiparul european nu se înscrie în tocmai în realitatea națională? Poate instituțiile europene au un grad de compatibilitate scăzut cu cele naționale, cel puțin la etapa actuală?

Întrebări care, probabil, își pot găsi răspunsul în conservatismul mentalitar al populației și, în special, al funcționarilor publici. Este destul de complicată asimilarea sistemului european, care impune renunțarea definitivă la modelul actual, perpetuat de moștenirea istorică, mai ales că „confruntarea dintre vechi și nou este desfășurată în contextul problemelor economice grave, pauperizării populației, pierderii de încredere în clasa politică și în instituții, scindări grave a societății, confuziei generalizate, diminuării sentimentului civic și al răspunderii sociale, remanenței mentalităților sovietice, lipsei de informare și chiar a refuzului brutal al cunoașterii altor opinii, culturii politice reduse, temerii de schimbare și a deficitului de modele comportamentale pozitive” [69, pag. 126]. Din aceste considerente, atât pentru Republica Moldova, în general, cât și pentru instituțiile publice, în particular, modernizarea prin preluarea practicilor și experiențelor europene constituie o provocare enormă, căreia lipsa experiențelor anterioare îi mai adaugă valență.

Susținem vectorul european de dezvoltare a APL, ba mai mult, considerăm că acesta este unica cale de ieșire din adâncă hibernare în care se află sistemul administrativ la etapa actuală, dar, ținem să menționăm, că schimbările în sistem trebuie operate având în vedere starea actuală a lucrurilor. Altfel spus, pentru a fi implementate bunele practici europene, Republica Moldova mai întâi ar trebui să atingă nivelul de la care țările europene au pornit implementarea acestor practici, or, cu siguranță, până la atingerea acelui nivel, mai avem de lucrat.

În acest context, facem referire la noțiunea de traiectorie abordată în capitolul I al prezentei lucrări, care presupune „un model intențional, este o cale pe care cineva încearcă să o adopte. Ea pornește de la un punct de plecare (A) spre un loc sau o situație dezirabilă, dorită (B). Astfel, un scenariu constă din trei elemente de bază: o stare inițială, o traiectorie și o stare viitoare” [31, pag. 157]. Și dacă starea viitoare este clar formulată, atunci starea inițială diferă de la stat la stat, din aceste considerente și traiectoriile pe care urmează să le parcurgă sistemele administrative ale statelor sunt diferite. Din aceste considerente, acțiunile implementate de către un stat pentru a ajunge la situația dezirabilă (B), pot fi total nepotrivite pentru un alt stat. Totul depinde de punctul

de pornire, iar statul care urmează să implementeze procesul de europenizare, altfel spus să traseze traiectoria, ar trebui să atragă o atenție prioritară adaptării strategiilor la specificul național, dar și la analiza de impact a demersului (figura 3.1).

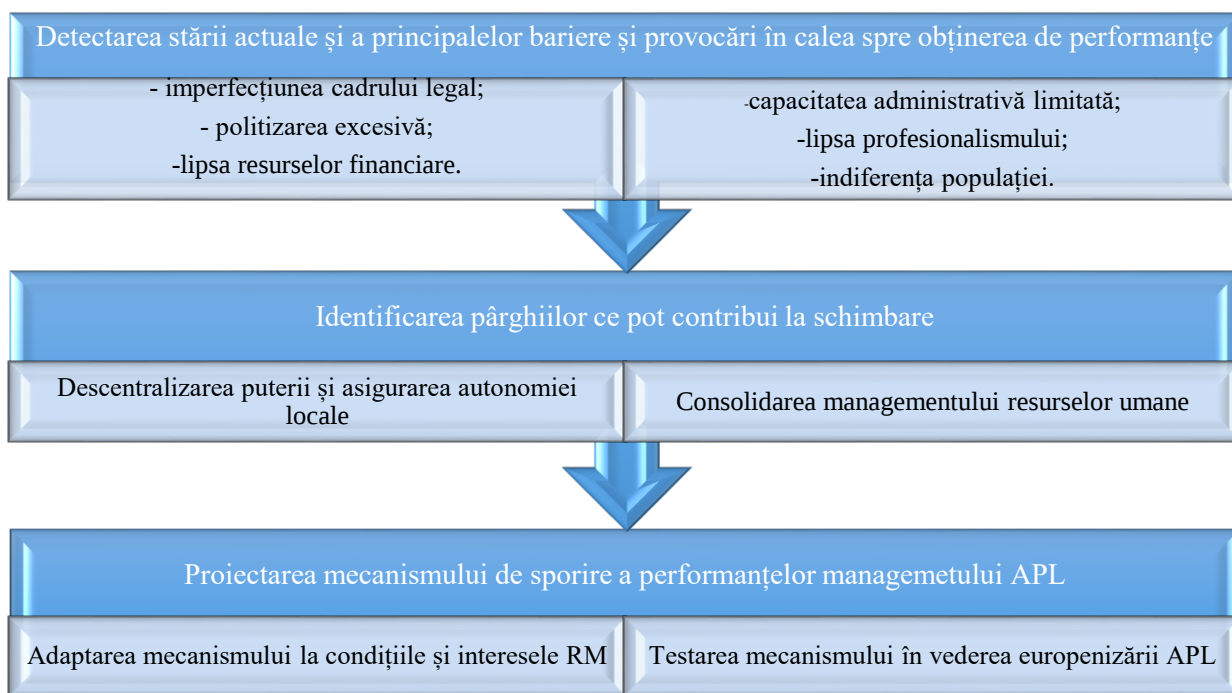


Fig. 3.1. Etapele procesului de reformare a managementului APL în Republica Moldova în vederea sporirii performanțelor acestuia

Sursa: Elaborată de autor

Din aceste considerente, analizând răspunsurile primarilor din localitățile rurale la chestionarul aplicat în acest scop (anexa 11), am identificat principalele bariere ce îi împiedică pe aleșii locali să-ți transfere performanțele manageriale asupra dezvoltării spațiului rural. Următorul pas ar fi identificarea unor metode ce ar contribui la sporirea performanțelor managementului APL în vederea dezvoltării spațiului rural. În acest scop, chestionarul conține o întrebare deschisă la care primarii au indicat în calitate de factori ce pot contribui la sporirea performanțelor *cursurile de perfecționare, sensibilizarea și implicarea populației, simplificarea procedurii de aplicare la proiecte, autonomia financiară, reducerea controalelor, instituirea sine stătătoare a taxelor locale, delimitarea clară a funcțiilor și responsabilităților autorităților publice centrale și locale etc.* Ținem să menționăm că factorii identificați de către aleșii locali corelează perfect cu criteriile de evaluare a performanțelor managementului APL propuse de autor în capitolul I al prezentei lucrări, prin faptul că toți acești factori pot asigura atât calitate planificărilor strategice prin calitatea resurselor umane, cât și calitate și capacitate de a furniza servicii publice prin capacitate financiară și implicare socială. Multitudinea de propuneri venite de la primari, în viziunea noastră, se încadrează perfect în limitele a două direcții prioritare cum ar fi: descentralizarea puterii și

asigurarea autonomiei locale și consolidarea managementului resurselor umane. Și aici ținem să ne afirmăm convingerea că anume aceste direcții ar trebui să constituie temelia mecanismului de sporire a performanțelor managementului public al APL în Republica Moldova selectat ca punct de sprijin pentru reformarea APL în ansamblu, deoarece calitatea managementului APL este considerată de 88% (anexa 11) dintre primarii localităților rurale direct proporțională cu performanțele obținute de către instituțiile la cărma cărora se află.

Pornind de la cele două pârgii, ținem neapărat să accentuăm rolul sporit al **descentralizării puterii și asigurării autonomiei locale** în sporirea performanței managementului APL din simplu motiv că autonomia locală poate să se realizeze doar în contextul unei descentralizări reale a puterii.

Autoritățile publice locale, în țara noastră, se bucură de o autonomie largă declarată doar de cadrul legal național, în practică nefiind o asemenea stare de fapt. Și aici, cu certitudine, este imperios necesar ca APC să soluționeze de urgență problema respectivă.

Autonomia locală presupune forma modernă de manifestare a descentralizării împuternicirilor dintre administrația publică centrală și cea locală, aceasta constituind baza oricărui sistem politic democratic. *Necesitatea autoadministrării* este impusă de condiția esențială a democrației care prevede participarea populației la elaborarea deciziilor (condiție lipsa căreia au invocat-o și primarii în chestionar). Carta Europeană a autonomiei locale (art. 3) definește conceptul dat ca „dreptul și capacitatea efectivă a autorităților administrației publice locale de a soluționa și de a gestiona, în cadrul legii, în nume propriu și în interesul populației locale, o parte importantă a treburilor publice” [129, pag. 12].

„Autonomia locală reprezintă o zonă care formează o comunitate separată constituită legal, subordonată statului și investită cu autoritate, având dreptul de decizie în privința propriilor probleme de gestiune, prin intermediul propriilor organe administrative” [12, pag. 16]. Principiile pe care se bazează autonomia locală presupun existența unor organe proprii de administrare, ce ar reprezenta interesele cetățenilor și posibilitatea perceperii impozitelor și întreprinderii pe teritoriu a oricăror activități considerate dezirabile în funcție de prevederile legale. „Realizarea acestor principii este posibilă numai datorită existenței unei capacități de finanțare (în primul rând este vorba de capacitatea fiscală pe locuitor în raport cu capacitatea fiscală națională pe locuitor) adecvate la nivel local, metodele de finanțare locală fiind sub jurisdicția statului. Astfel, **delegarea, prin legislația fiscală, a dreptului de a stabili impozite către autoritățile locale** se realizează în limite determinate, asigurarea unui echilibru adecvat între activitățile pe care acestea le pot desfășura și facilitățile fiscale de care dispun pentru a le finanța, constituind regula de aur a autonomiei locale” [69, pag. 16].

La asigurarea autonomiei locale poate contribui doar procesul de *descentralizare a puterii*, care „presupune o cesiune (cedare, transmitere) de competențe administrative și financiare de la nivelul administrației publice centrale la cel al administrației publice locale” [76, pag. 91]. Totuși, nu putem vorbi despre o cesiune a drepturilor administrative și financiare fără descentralizarea administrativă și cea financiară.

„În același context, ținem să menționăm însă că *descentralizarea administrativă* nu are un caracter absolut. Ea se manifestă cu respectarea Constituției și legilor, fără a contraveni interesului public național. Pentru apărarea intereselor publice statale, pentru apărarea legislației, autoritățile administrative ale statului dispun de un drept de tutelă administrativă, care se exercită asupra existenței organului tutelat sau asupra activității acestuia” [99, pag. 163]. Dar care sunt limitele acestei tutele? În opinia primarilor din localitățile rurale, așa numitele „organe tutelare” cam întrec această limită, delegând autorităților locale o sumedenie de sarcini care nu au o acoperire financiară concretă sau controlând exagerat activitatea acestora din urmă. O limită „simbolică” a controlului manifestat de către autoritățile centrale asupra activității autorităților APL este dată de art. 8 (3) din Carta europeană a autonomiei locale care prevede că „controlul administrativ asupra activității autorităților administrației publice locale trebuie exercitat cu respectarea unei proporționalități între amploarea intervenției autorității de control și importanța intereselor pe care aceasta înțelege să le protejeze” [129, pag. 16]. Aici, însă, ținem să menționăm că gradul de populare al localităților rurale este diferit, unor primari revenindu-le în gestiune sate cu un număr de până la 7500 persoane, iar altora – localități numărul de locuitori al cărora abia atinge 1000 de persoane (anexa 11). Din acest motiv, mulți cercetători din domeniu consideră că descentralizarea administrativă nu este posibilă fără *reforma administrativ-teritorială*, fragmentarea excesivă a teritoriului Republicii Moldova fiind un obstacol în calea reformei, făcând imposibilă atribuirea unor funcții semnificative autorităților APL de nivelul I. Problema administrativ-teritorială se face mai accentuată în lipsa unei baze fiscale bine delimitate, „în acest sens, pot exista zone pentru care să nu existe nici o rațiune variabilă pentru a aplica soluții standardizate la nivel național, existând însă rațiuni primordiale pentru a lua în considerare nevoile și interesele locale, utilizând cunoașterea condițiilor locale pentru a găsi cea mai bună soluție” [12, pag. 18]. Aici ținem să menționăm că conform standardelor europene, localitățile care înregistrează până la 4000 de locuitori se înscriu în categoria unităților locale mici, iar în Republica Moldova marea majoritate a satelor au mai puțin de 4000 de locuitori, multe sate înregistrând un număr mai mic de 500 de oameni. „Aceste localități mici, pur și simplu, nu au capacitatea necesară de a îndeplini sarcinile care ar trebui să revină unor autoguvernări locale” [76, pag. 96]. Problema organizării administrativ-teritoriale rezidă nu doar în diversitatea satelor în funcție de numărul populației, dar

și din repartizarea numărului de primării pe raioane. Este curios de constatat că în raionul Basarabeasca există doar 7 unități administrativ-teritoriale în care sunt primării, iar, spre exemplu, în Briceni – 26, Căușeni – 28 etc. Existența unor astfel de disproporționalități justifică pe deplin opinia experților din domeniu care consideră, pe bună dreptate, că „în Republica Moldova, în locul celor 871 de localități, trebuie să se creeze 111 localități cu 3-4 regiuni, fiecare localitate având circa 23800 locuitori, iar fiecare regiune circa 700000 locuitori” [76, pag. 102].

În acest sens, considerăm oportună revenirea la județe, lucru care ar permite descentralizarea administrației publice locale atât în vederea utilizării raționale a resurselor disponibile, cât și a atragerii de fonduri pentru dezvoltarea spațiilor rurale.

În această ordine de idei este salutară implementarea NUTS și la nivel național prin Hotărârea nr. 570 din 19.07.2017 cu privire la aprobarea Nomenclatorului unităților teritoriale de evidență statistică al Republicii Moldova [122], doar că la acest capitol considerăm că nivelul NUTS 3 (regiuni mici) este un nivel care iarăși nu se înscrie întocmai în tiparele naționale date fiind criteriile de corespundere la acest nivel care presupun un număr al populației în regiunile date de la 150 mii la 800 mii persoane. Astfel, în Republica Moldova, în tiparele acestui criteriu se înscriu doar cele șase regiuni statistice: Nord, Centru, Sud, UTA Găgăuzia, municipiul Chișinău și unitățile administrativ-teritoriale din stânga Nistrului [122, art. 2(3)], întreaga țară încadrându-se în nivelul NUTS 1, regiuni majore. Având în vedere teritoriul și numărul populației țării noastre, considerăm că nivelul NUTS 3 ar trebui organizat pe sub nivele, care să corespundă specificului țării noastre, mai ales că legea permite operarea de asemenea modificări [122, art. 3(3)].

Tot aici ținem să menționăm că Legea privind organizarea administrativ-teritorială a Republicii Moldova prevede expres că „unitatea administrativ-teritorială de sine stătătoare se formează dacă are o populație, de regulă, de cel puțin 1500 de locuitori și dispune de mijloace financiare suficiente pentru întreținerea aparatului primăriei și instituțiilor sferei sociale” [110, art. 17(2)], iar art. 17(3) al aceleiași legi vine să completeze prevederile date prin faptul că în „cazuri excepționale” pot fi formate și unități administrativ-teritoriale cu un număr de locuitori mai mic decât cel stabilit în aliniatul precedent. Toate bune și frumoase, dar datele ultimelor recensăminte denotă faptul că în Republica Moldova sunt înregistrate o sumedenie de astfel de „cazuri excepționale”, din aceste considerente se impune net o reorganizare administrativă a localităților în vederea racordării la *criterii teritoriale și demografice*, iar primăriile ar trebui constituite în strictă dependență de numărul de locuitori aflați în jurisdicție, inclusiv prin amalgamarea a câtorva localități, practică care deja este aplicată în Republica Moldova, spre exemplu o primărie să fie constituită pentru un număr de locuitori de minim 5000. Reorganizarea administrativ-teritorială ar reduce semnificativ numărul de „excepții” și ar contribui semnificativ la creșterea performanțelor

managementului APL inclusiv din punct de vedere financiar, criteriu de care depinde la propriu capacitatea și calitatea furnizării serviciilor populației.

În acest context, susținem inițiativele de creare a șase *poli regionali* (*Edineț, Soroca, Ungheni, Orhei, Cahul, Comrat și zonele rurale adiacente acestora*), inițiativă înaintată de Strategia Națională de Dezvoltare pentru anii 2022-2028. Poli regionali sau „*polii de creștere* sunt localități urbane care se remarcă prin concentrarea populației, a activităților economice, sociale și culturale cu caracter polarizator din punct de vedere socioeconomic regional și care stimulează dezvoltarea localităților învecinate. Un pol de creștere concentrează o populație numeroasă într-un context teritorial dat, este ușor accesibil, beneficiază de o infrastructură fizică și locativă bine dezvoltată, oferă o gamă diversificată de servicii publice și private și polarizează economic zona în care este amplasat, găzduind companii din diferite domenii și generând locuri de muncă” [121].

Pe lângă reforma administrativ-teritorială nu ar lipsi și o *reformă instituțională* menită să reprojecțeze sistemul instituțional al administrației *prin redefinirea funcției publice și delimitarea clară a raporturilor dintre administrația publică centrală și cea locală*. Dacă acest lucru ar fi efectuat prin instituirea cadrului de reglementare, atunci, cu siguranță, s-ar asigura protejarea sistemului administrativ de influențele politice. „În context, sunt necesare măsuri concrete de operaționalizare a mecanismului de implementare a priorităților naționale, introducerea managementului bazat pe rezultate, consolidarea planificării strategice și introducerea bugetării pe programe la nivel central, îmbunătățirea procesului de evaluare a impactului reglementărilor, a procesului de consultare publică, concomitent cu sistematizarea și simplificarea legislației, promovarea de măsuri privind etica și integritatea” [69, pag. 129].

Procesul de descentralizare a serviciilor publice trebuie privit ca „repartizare a funcțiilor și prerogativelor deținute între diferite ramuri ale administrației publice” [99, pag. 163], iar repartizarea funcțiilor și a prerogativelor între fiecare nivel al autorității publice poate fi efectuată prin *elaborarea în regim de urgență „a matricei de sarcini* și distribuirea acestora între nivelurile ierarhice ale administrației publice. Procesul trebuie să fie însoțit de revizuirea prevederilor legale ce se referă la delimitarea sarcinilor și competențelor. În același timp, sursele de finanțare pentru fiecare sarcină trebuie determinate clar. Se întâmplă că multe sarcini stabilite pentru ambele niveluri, primării și consilii raionale, nu au acoperire cu surse financiare corespunzătoare și, ca rezultat, nu sunt îndeplinite” [7, pag. 78], iar neîndeplinirea sarcinilor duce la nerealizarea obiectivelor, inclusiv legate de dezvoltarea rurală durabilă, în final, soldându-se cu performanțe manageriale reduse.

Considerăm că textele de lege ar trebui să conțină răspunsuri la întrebări elementare cum ar fi: ce trebuie de făcut, cine trebuie să se ocupe de acest lucru, din ce resurse trebuie implementată

o prevedere sau alta, în ce termen trebuie implementată schimbarea, cui îi revine sarcina de monitorizare a procesului de implementare a legii și, lucru destul de important, care sunt consecințele neimplementării prevederilor legale și cine concret le va suporta. Pentru ca obiectivele strategice, formulate la nivel de țară, să poată fi implementate cu succes, acestea trebuie să fie identificate cu obiectivele comunităților locale, în vederea reliefării de acțiuni concrete menite să contribuie la realizarea acestora. Astfel, „coborând la nivelul administrației publice locale, se constată că deseori *nu există planuri de activitate, strategii de dezvoltare, care prevăd obiective, termeni, responsabili, o consecutivitate și o monitorizare a acțiunilor cerute de logica desfășurării lucrurilor*. Lipsa eficienței la nivel de administrare publică locală se răsfrânge negativ asupra obiectivelor planurilor naționale de dezvoltare, deci asupra performanțelor obținute de întregul sistem” [75, pag. 117]. Prin urmare, la nivel de recomandare, propunem **stipularea prin lege a obligativității existenței strategiilor locale, a planurilor de acțiuni și a planului de dezvoltare instituțională a localității**.

Susținem Guvernul în eforturile sale de a descentraliza puterea pentru a asigura autonomia locală, dar ținem să ne expunem poziția conform căreia autonomia locală este imposibil de instituit fără asigurarea unei autonomii financiare, lucru stabilit și în art. 9(4) din Carta europeană a autonomiei locale în care este menționat faptul că „sistemele de prelevare pe care se bazează resursele de care dispun autoritățile administrației publice locale trebuie să fie de natură suficient de diversificată și evolutivă pentru a le permite să urmeze practic, pe cât posibil, evoluția reală a costurilor exercitării competențelor acestora” [129, pag. 16].

Necesitatea descentralizării financiare este susținută de către primarii intervievați în mărime mare și foarte mare în proporție de 86% (figura 3.2), primarii solicitând personal să asigure controlul asupra resurselor financiare, atât la etapa repartizării de mijloace bugetare, cât și la etapa de producere sau atragere a propriilor venituri.

În ce măsură considerați oportună descentralizarea financiară?

50 de răspunsuri

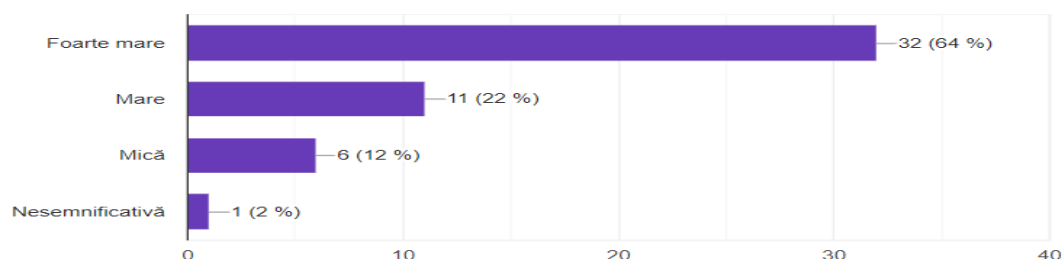


Fig. 3.2. Opinia aleșilor locali cu privire la oportunitatea descentralizării financiare
Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms (anexa 11)

„În țara noastră, în loc să fie diversificate, în ultimul timp, resursele bugetelor locale sunt restrânse, fapt atestat și de datele privind dependența bugetelor locale de transferurile efectuate din bugetul de stat. În afară de necesitatea obiectivă de a îmbunătăți relațiile inter bugetare și a îndeplini angajamentele asumate în cadrul Acordului, onorarea cărora condiționează suportul financiar oferit de instituțiile financiare internaționale, există solicitarea din partea societății civile, care reacționează la neajunsurile sistemului prin tănuirea veniturilor, subestimarea impozitelor, tănuirea obiectelor impunerii sau, în cel mai rău caz, prin abandonarea țării în legătură cu situația economică dificilă, în deosebi în mediul rural. În prezent este foarte complicat de schimbat cardinal situația în domeniul relațiilor inter bugetare, având în vedere starea actuală, însă în următorii 2-3 ani este posibil și este necesar de modificat circumstanțele, sporind flexibilitatea acestora din contul surselor fiscale adiționale de reglementare, al plăților încasate în Fondul rutier și al compensării veniturilor omise.

O posibilitate de sporire a veniturilor încasate la bugetele locale sunt desigur taxele locale. Considerăm că autoritățile publice locale trebuie să aibă dreptul de a institui taxe locale în dependență de specificul localității, tradițiile locale, economia locală etc. Aleșii locali, funcționarii publici din comunitate cunosc mult mai bine situația economică din localitate, în comparație cu administrația publică centrală, care încearcă destul de nesigur să soluționeze această problemă de importanță majoră. În acest context, aleșii locali, știu cu mult mai exact ce taxe locale ar putea fi funcționale pe teritoriul respectiv, și, deci, colectate în ritm programat” [34, pag. 107-108].

Aceeași părere o împărtășesc și aleșii locali, ei susținând în proporție de 96% (anexa 11) importanța acordării dreptului APL de nivelul I de a-și institui de sine stătător taxele locale, ținând cont de tradițiile și specificul localității pe care o reprezintă. Din punctul nostru de vedere, o *descentralizare fiscală* ar însemna **dreptul autorităților publice locale de a institui impozite și taxe locale, fără plafonare prestabilită de Codul fiscal**. Cota plafonată aduce pierderi esențiale în bugetele locale, iar acordarea dreptului de a institui taxe locale în baza deciziei Consiliului local (în funcție de specificul localității) ar contribui semnificativ la sporirea performanțelor APL. Aici ținem să menționăm că stabilirea plafoanelor la aceste impozite și taxe ar trebui să fie una corectă și echitabilă, facilitând micii antreprenori cărora le-ar trebui create condiții optime pentru desfășurarea acestor activități. Și pentru ca responsabilitatea stabilirii corecte a acestor impozite și taxe locale să nu cadă pe umerii consilierilor locali, considerăm, pe bună dreptate, că acest lucru ar trebui să fie prevăzut în Codul fiscal prin facilități fiscale acordate micilor antreprenori.

„O altă posibilitate se întrevăde de la **alocarea taxei rutiere** pentru utilizarea drumurilor de automobilele înmatriculate/neînmatriculate în Republica Moldova, a căror masă totală, sarcină pe osie, sau dimensiune de gabarit depășește limitele stabilite, **direct bugetelor locale în**

gestiunea cărora se află drumurile de importanță locală, dat fiind faptul că atunci când sunt transferate mijloace din contul Fondului rutier nu se ține cont de starea efectivă a drumurilor locale care sunt avariate din cauza circulației pe acestea a unităților de transport de mare tonaj în cazul în care itinerarul acestora include drumurile de însemnătate locală.

Dacă în anii ce s-au scurs nu se simțea discrepanța dintre subiecții existenți ai impunerii și subiecții care beneficiază de facilități fiscale, în prezent această disparitate este evidentă. În orașele mici și în sate funcționează preponderent entități bugetare, biserici, organizații necomerciale care sunt scutite de plata impozitului funciar și a impozitului pe bunurile imobiliare. Dacă luăm în calcul și reducerea numărului de contribuabili din unitățile administrativ-teritoriale în legătură cu plecarea acestora peste hotare în căutarea unui loc de muncă, atunci fără modificarea bazei de impozitare și a cotelor impozitelor, nu există nici o perspectivă de creștere a acestor surse principale de venituri ale bugetelor locale. În situația actuală devine imperativă **evaluarea veniturilor omise ale bugetelor locale în legătură cu acordarea de către stat a facilităților fiscale**. Cât privește arieratele acumulate la achitarea acestor impozite doar din cauza absenței contribuabililor din țară, autoritățile locale urmează să-și evalueze pierderile la acest capitol care să fie compensate din bugetul de stat, fiind contabilizate în procesul de calculare a transferurilor, deoarece autoritățile locale nu pot influența acest proces” [34, pag. 107-108].

Și dacă tot vorbim despre resursele financiare ale statului, trebuie să menționăm că societatea noastră și-a modificat viziunea asupra rolului statului în viața economică a țării, respondenții la chestionar susținând în unanimitate (figura 3.3) necesitatea intervenției statului cu măsuri stimulatorii în vederea dezvoltării economice a țării. Menționăm că aceasta a fost unica întrebare din chestionar la care primarii au fost absolut solidari în răspunsuri.

Considerați că statul trebuie să intervină cu măsuri stimulatorii în vederea dezvoltării economice a țării?
50 de răspunsuri

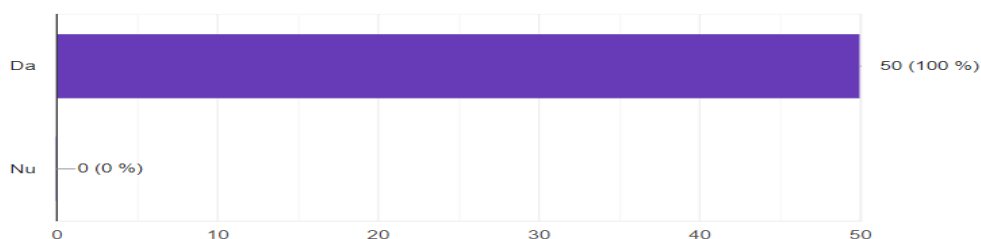


Fig. 3.3. Opinia aleșilor locali cu privire la necesitatea intervenției statului cu măsuri stimulatorii

Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms (anexa 11)

Nu putem aici nega implicarea statului în dezvoltarea regională prin finanțarea din mijloacele fondului național pentru dezvoltare regională a proiectelor prioritare stabilite în acest sens [115], dar insistăm asupra suportului acordat de către stat micilor producători în timp de criză.

„În privința posibilității de a activa elementele de venituri bugetare ca și pârgă pe timp de criză, au existat deja numeroase dezbateri. Reținem ideea lui Barrell R. care aduce argumente pentru *relaxările de ordin fiscal ca și soluție eficientă de promovare a creșterii economice* în timpuri de criză financiară. În condițiile în care economia evoluează normal, facilitățile fiscale au unicul rol de a redistribui consumul în timp, fără a crește nivelul acestuia sau al producției. În criză însă, impozitele pot fi activate prin facilități (în special la impozite directe și contribuții sociale) pentru a relaxa constrângerile de pe piața creditului la care sunt supuși consumatorii și firmele. În acest caz, facilitățile fiscale pot deveni mult mai eficiente, având un efect de multiplicare la nivelul producției mult mai însemnat decât în absența crizei” [77, pag. 22].

Ținem să menționăm că printre punctele slabe ale localităților rurale pe care le identifică marea majoritate a aleșilor locali sunt resursele materiale și financiare și, cu părere de rău, amplasarea geografică (anexa 11). Este trist să constatăm că poziționarea geografică, care cândva era privită și tratată ca o perlă a neamului este transformată la momentul actual în „handicap”. În asemenea circumstanțe, unicul responsabil și abilitat cu dreptul de a proteja și a dezvolta mediul rural de influențele din exterior este statul. Acesta poate interveni prin implementarea unor politici fiscale, ci și prin *măsuri stimulatorii de susținere a micilor producători sau a producătorilor agricoli prin subvenționare, ajutoare și compensații, acordate în special pentru acoperirea pagubelor materiale cauzate de calamitățile naturale, reglementării prețurilor la motorină pentru întreprinderile agricole etc.* Necesitatea descentralizării financiare este argumentată o dată în plus de faptul că sarcina dezvoltării spațiilor rurale revine cu precădere autorităților locale, deoarece „particularitățile fiecărei așezări rurale impun viziuni speciale și căi diferite de atingere a performanței în procesul de dezvoltare și creștere a gradului de dezvoltare a locuitorilor de la sate. Impunerea de sus în jos a unor modele de dezvoltare, viziunea contabilicească a procesului de organizare administrativă a spațiului rural pot avea efecte catastrofale asupra localităților rurale, deoarece fiecare sat necesită o abordare individuală de comun acord cu populația locală și cu reprezentanții comunității locale. Stabilirea politicilor generale de dezvoltare trebuie să țină cont și de politicile specifice, ceea ce presupune o conlucrare între autoritățile locale de nivelul întâi și doi. Considerăm că dacă nu vor fi concret determinate modul de implicare, rolul și responsabilitățile administrațiilor publice de ambele nivele, există riscul ca unele obiective și acțiuni ale strategiilor de dezvoltare să rămână pur declarative, fără a putea fi implementate cu succes (exemple de astfel de strategii existând deja), cu toate că nivelul actual al țării și resursele

financiare disponibile nu permit acțiuni majore în direcția dezvoltării rurale durabile. În schimb există o resursă intelectuală deosebită, care poate fi pusă în practică pentru valorificarea valorilor spațiului rural. Starea latentă a acestei resurse poate fi schimbată prin identificarea unor catalizatori locali ce ar asigura o implicare mai activă în eficientizarea implementării politicii de dezvoltare rurală prin utilizarea tuturor modalităților disponibile – experiență, promovare, implementarea bunelor practici regionale și internaționale, susținerea dezvoltării capacităților și consolidării instituționale. Această resursă intelectuală deosebită și reprezintă autoritatea publică locală” [36, pag. 230-231].

În condițiile în care competențele și responsabilitățile autorităților publice locale cresc odată cu sporirea performanțelor managementului APL, se impune ferm necesitatea **consolidării managementului resurselor umane**, în vederea asigurării cu *personal calificat, selectat pe principii de meritocrație și competență profesională*. Pe lângă acest lucru autoritățile trebuie să se preocupe de formarea profesională continuă și remunerarea adecvată stabilită pe principii de eficiență și eficacitate.

Cercetătorii atrag o atenție deosebită managementului resurselor umane, în special în administrația publică care presupune „formarea unui colectiv de muncă competitiv, bazat pe schimbări actuale și viitoare în mediul său extern și intern, care permite organizațiilor să supraviețuiască, să se dezvolte și să-și atingă obiectivele” [42, pag. 209].

În acest context, prezintă importanță remodelarea atitudinii și a mentalității funcționarilor publici și debarasarea acestora de la rămășițele lăsate de curentul sovietic. Urmează a fi remodelată cultura organizațională prin canalizarea eforturilor în direcția promovării interesului public prin acțiuni care ar orienta funcționarul public spre identificarea și asimilarea elementelor noi menite să contribuie la acceptarea și promovarea schimbării și a transferului de performanțe în direcția dezvoltării spațiului rural.

Dezvoltarea resurselor umane este unul dintre domeniile cheie în cadrul modernizării sistemului administrativ, din simplu motiv că valoarea și competitivitatea unei instituții publice sunt asigurate de oameni care trebuie selectați pe principii apolitice, în funcție de merite, iar profesionalismul lor să fie remunerat corespunzător.

„În cele din urmă în AP toți funcționarii publici angajați trebuie să fie inventivi, cu calități de cercetător științific, cu cunoștințe temeinice în domeniul de activitate, capabili să perceapă la timp schimbarea, apariția noilor probleme și să identifice cele mai bune soluții pentru eficientizarea economică a actului de guvernare, pentru micșorarea costului guvernării, prin aplicarea tehnologiilor informaționale, simplificarea activităților ineficiente, a dublărilor competențelor, prin asigurarea posibilității de a face reduceri de personal și prin alte măsuri.

Calitățile profesionale ale funcționarului public se referă la potențialul analitic, orientarea operativă, poziția argumentată față de oponenți, competență și profesionalism” [94, pag. 174-175].

Menționăm că tentativele de acaparare ilicită a patrimoniului public au contribuit semnificativ la dezvoltarea corupției în rândul organelor administrative și fiscale, din aceste considerente, este necesar de format cadre competente, integre și profesioniste, iar la cârma primăriilor localităților rurale să fie selectate în bază de concurs, nu pe principii politice, cadre competente, care să corespundă unor anumite criterii precum nivelul de studii etc. Evident că pentru aceasta ar trebui iarăși de operat niște modificări la nivel legislativ, modificări care le considerăm necesare pentru creșterea performanțelor managementului APL de nivelul I.

La etapa actuală, sub aspect practic, activitățile de gestionare a resurselor umane ale administrației publice pot fi orientate spre următoarele direcții prioritare:

1. Asigurarea cu resurse umane.
2. Stabilizarea resurselor umane.
3. Formarea profesională și perfecționarea resurselor umane.

La capitolul *asigurare cu resurse umane*, conform datelor statistice se atestă o scădere continuă a numărului de angajați din sectorul administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii (tabelul 3.1). În ultimii șase ani acest indicator s-a redus cu 7,6%, ceea ce presupune un număr de aproximativ 4000 de persoane. Reducerea numărului de funcționari publici cu siguranță influențează negativ asupra performanțelor managementului APL, una dintre cauzele plecării sau neangajării persoanelor în sistem, în opinia autorului, fiind nivelul redus al retribuițiilor în comparație cu multitudinea de sarcini spre execuție.

În aceste condiții este imperios necesară asigurarea cu resurse umane în sistem prin implementarea diverselor *strategii de motivare, promovare și susținere a personalului*. Trebuie încurajată recrutarea tinerilor specialiști, iar pentru a facilita acest lucru, angajatorul trebuie să asigure transferul de cunoștințe de sus în jos și să le ofere tinerilor, care dau dovadă de cunoștințe temeinice în domeniu și manifestă sârguință și responsabilitate la locul de muncă, posibilități de dezvoltare a carierei.

Tabelul 3.1. Dinamica numărului de angajați în sectorul administrativ al Republicii Moldova

Angajați, persoane	Anul					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	50900	50691	48643	48213	48116	47043

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: <https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/>

Pentru a elimina politicul din activitatea APL reiterăm necesitatea angajării personalului în bază de concurs, în funcție de lista de competențe deținute, nivelul de studii, abilități de scriere și vorbire în alte limbi etc. Ar fi necesar de elaborat niște criterii clare, reglementate prin lege, în vederea identificării cerințelor minime necesare pentru ocuparea unei anumite funcții, totodată ar trebui revăzute fișele postului pentru fiecare nivel ierarhic al administrației publice, cât și elaborat un sistem obiectiv de evaluare a calității muncii în vederea stabilirii sporurilor de performanță.

De altfel, „determinarea performanțelor funcționarilor publici este astăzi una dintre cele mai dificile și nesoluționate probleme. Complexitatea determinării acestora se datorează mai multor motive: specificul muncii, lipsa metodologică a măsurării cantitative și calitative a rezultatelor și costurilor muncii managerilor și, mai presus de toate, lipsa unei abordări unificate pentru determinarea eficacității sale în literatura științifică economică. Gestionarea dezvoltării resurselor umane în serviciul public ar trebui să fie efectuată în baza unei evaluări a fiecărui reprezentant al unei autorități, inclusiv: nivelul de pregătire profesională, nivelul cunoștințelor și aptitudinilor, experiența în poziția deținută, dinamica creșterii carierei, calitățile personale, psihologice, morale, umane și de altă natură” [42, pag. 212]. Totodată, criteriile de evaluare a performanțelor resurselor umane ar trebui să țină cont și de rezultatele evaluării criteriilor precum calitatea planificării strategice, capacitatea și calitatea furnizării serviciilor, capacitate financiară și transparență decizională – criterii propuse de autor pentru evaluarea performanțelor managementului APL în capitolul I al prezentei lucrări.

Recrutarea în baza de competențe și evaluarea continuă a calității muncii funcționarilor publici în vederea stabilirii sporurilor de performanță va contribui cu certitudine la stabilizarea resurselor umane ce activează în domeniul respectiv. Statisticile ultimilor trei ani indică o instabilitate a cadrelor din acest domeniu, în anul 2018 și 2020 numărul de persoane angajate a depășit numărul persoanelor eliberate, în schimb statisticile pentru anul 2019 reflectă o stare de lucruri opusă (figura 3.4), astfel numărul de persoane ce s-au eliberat din funcțiile ocupate a depășit practic cu 50 persoane numărul celor ce s-au angajat.

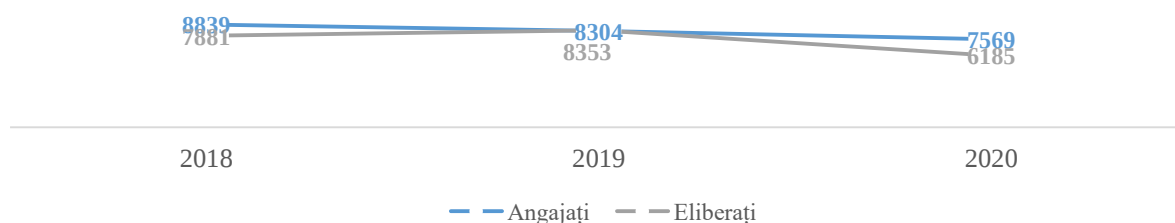


Fig. 3.4. Mobilitatea salariaților din sectorul administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: <https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/>

Statisticile nu ar fi atât de îngrijorătoare în situația în care numărul angajaților din sectorul administrativ nu ar scădea și în dinamică față de anii precedenți. În aceste condiții se impune net necesitatea atragerii de noi angajați către administrațiile publice locale, prin aplicarea de **măsuri stimulatorii care ar condiționa activitatea în domeniu pe o perioadă prestabilită** cum ar fi *achitarea unui capital fix la angajare pentru tinerii specialiști* care, în schimb, se obligă să activeze în cadrul primăriei timp de 3 ani sau *asigurarea pe perioada șederii cu locuință sau compensarea parțială a contractului pentru studii la secția frecvență redusă* pentru persoanele ce activează în primării. Considerăm că aceste lucruri ar fi implementate mai facil, dacă ar fi susținute și promovate la nivel central, fie prin acorduri de colaborare cu instituțiile de învățământ, fie prin revenirea la vechea practică de delegare la muncă în teritoriu a tinerilor specialiști care și-au făcut studiile din contul bugetului de stat pentru o perioadă determinată, fie prin alocarea unor sume menite să acopere costurile de închiriere a locuinței pentru persoanele recrutate din alte localități sau prin achitarea unui capital inițial fix achitat condiționat persoanelor tinere la angajare.

Pentru punerea în aplicare a recrutării pe bază de competențe este necesară încurajarea *formării profesionale continue a angajaților*. Dar ca această formare să nu presupună costuri suplimentare pentru APL, considerăm că o atenție deosebită ar trebui acordată **învățării prin colaborare și formărilor inter generaționale**.

La acest capitol menționăm că în Republica Moldova activează cu succes de ani buni (anul 2010) *Congresul Autorităților Locale din Moldova* (CALM), care reprezintă o reuniune neguvernamentală și neafiliată politic a persoanelor juridice constituite de către unitățile administrativ-teritoriale, organizate potrivit legii ca sate (comune), orașe, raioane, precum și de către asociațiile sale profesionale în scopul promovării și protejării intereselor comune ale colectivităților locale, soluționării problemelor comune și acordării serviciilor de diferită natură, reprezentării unitare a intereselor comune a APL în relațiile cu Parlamentul, Guvernul și alte autorități publice și instituții naționale, precum și în relațiile cu autoritățile publice, instituții și organisme internaționale, și, nu în ultimul rând, în scopul dezvoltării strategiei de activitate a membrilor săi și încurajării autoadministrării locale și a coordonării activității membrilor săi în diferite domenii de activitate.

Un alt exemplu demn de asocieri inter instituționale care ia amploare în Republica Moldova este *implementarea abordării LEADER*. Abordarea dată este una de ordin complex, care nu se axează doar pe cooperarea dintre membrii APL, dar își extinde aria spre sectorul privat și chiar spre activiștii civici fiind axată pe așa-numitele Grupuri de Acțiune Locală (GAL), care reprezintă un parteneriat instituționalizat al reprezentanților sectorului public, civic și antreprenorial, care

dispun de resurse și potențial local comun și formează o comunitate învecinată, creat cu scopul dezvoltării locale. Abordarea LEADER a fost implementată în anul 2016 prin intermediul Ministerului Agriculturii Dezvoltării Regionale și Mediului și, nu în ultimul rând Uniunea Europeană. La etapa actuală în Republica Moldova activează 32 de GAL-uri, care încorporează în componența lor cca 350 de localități rurale și aproximativ 1200 de organizații locale. Din aceste organizații locale fac parte și APL-urile. Până în prezent prin intermediul GAL-urilor au fost implementate numeroase proiecte de dezvoltare locală. Doar în ultimii trei ani activitatea GAL-urilor a implementat peste 700 de proiecte de cca 40 milioane lei, care s-au referit la valorificarea potențialului natural pentru atragerea turiștilor, iluminatul stradal, dotarea companiilor locale cu tehnologii moderne și eficiente energetic etc.

Asocierile între public și privat cu implicarea activă a societății în vederea dezvoltării și perpetuării spațiului rural sunt lăudabile în contextul în care absolut toți primarii intervievați și-au exprimat acordul (74% acord total, 26% acord parțial) privind moțiunea potrivit căreia spațiului rural îi revine rolul primordial în dezvoltarea țării (anexa 24) și practic în unanimitate susțin (90%) că autoritatea publică locală poate contribui la dezvoltarea spațiului rural din Republica Moldova într-o măsură mare (48%) și foarte mare (42%).

„Reforma administrației publice trebuie asumată de comunitate în întregul său, deoarece privește întregul corp social atât global, cât și individual” [69, pag. 128]. Iar pentru ca administrațiile publice locale să-și sporească performanțele managementului și reforma administrativă să fie în sfârșit implementată cu succes *este absolut necesar de schimbat modelul managerial actual pe unul nou care ar contribui la instaurarea autonomiei locale, cel puțin prin reforma administrativ-teritorială, prin revizuirea cadrului legislativ în vederea simplificării normelor, procedurilor, proceselor, precizării clare a responsabilităților APL de nivelul I și a relațiilor ierarhice cu APC, prin acordarea dreptului APL de instituire a propriilor taxe locale și a plafoanelor la acestea în vederea descentralizării financiare, prin consolidarea capacității administrative, capacității de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor publice, prin depolitizarea funcțiilor publice, prin susținerea și promovarea activităților economice din mediul rural, și, nu în ultimul rând, prin atragerea unei atenții deosebite recrutării, pregătirii, motivării și stimulării personalului din simplu motiv că „esența oricărei organizații este efortul uman, iar eficiența și eficacitatea acesteia sunt influențate, în mare măsură, de comportamentul oamenilor din cadrul organizației”* [105, pag. 455].

3.2. Evaluarea impactului performanțelor managementului APL asupra imperativelor dezvoltării spațiului rural prin metoda feedbackului

Tendențele de modernizare a managementului APL impuse de schimbările majore din societate, cât și de noile abordări ale managementului public, solicită autorităților publice implementarea unor proceduri de măsurare a performanțelor în vederea asigurării sporirii continue a acestora. Au fost și sunt încă depuse numeroase eforturi pentru a obține performanță în sectorul public în vederea îmbunătățirii calității serviciilor oferite cetățenilor, asigurării unui mediu de viață sănătos și sigur, cât și a dezvoltării durabile a unităților administrativ-teritoriale. Dar o bună parte din aceste încercări nu s-au soldat cu succes.

În Republica Moldova, administrația publică de orice nivel, după cum afirmă cercetătorul Dinu Manole în una dintre lucrările sale „prezintă performanțe relativ reduse: deține primele locuri la dimensiunea economiei subterane, la mortalitatea infantilă, exodul de populație și la rata sărăciei, acești indicatori fiind corelați direct cu calitatea politicilor publice” [75, pag. 112]. Nu putem arunca toată vina pe calitatea proastă a politicilor publice, dar suntem nevoiți să recunoaștem că în Republica Moldova procesul de reformare a administrației publice este unul anevoios și de durată.

Involuntar reapare întrebarea de ce procesul de reformare al administrației publice în Republica Moldova derulează atât de lent sau, mai bine zis, bate pasul pe loc? Care sunt barierele ce au stat la baza implementării Strategiei de reformare a administrației publice 2016-2020? Riscăm să presupunem că, pe lângă calitatea politicilor publice, implementarea Strategiei a întâlnit rezistență și din partea conservatismului mentalitar al „funcționarului public care încă este marcat de vechile tradiții, ceea ce duce la o lipsă de flexibilitate și imaginație. Literatura de specialitate este greu accesibilă, analizele din domeniu fiind încă timide. Chiar dacă există la anumite nivele dotări tehnologice mai avansate, de multe ori lipsesc cunoștințele și expertiza necesară unei utilizări eficiente. De multe ori, legislația în domeniu găsește personalul administrativ complet nepregătit și incapabil să o pună în aplicare în mod eficient, iar la nivel managerial lipsesc eforturile necesare pentru introducerea unui nou tip de gândire în procesul decizional” [72, pag. 141-142].

Republica Moldova a făcut primii pași în direcția implementării managementului performanțelor în sectorul public odată cu adoptarea Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, anexa nr. 8 la HG privind punerea în aplicare a prevederilor Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public [112].

Ulterior, a fost introdusă noțiunea de spor pentru performanță, cu scopul motivării și stimulării personalului din instituțiile bugetare și orientării acestuia spre îmbunătățirea continuă a

performanțelor sale individuale. Criteriile de evaluare și modalitatea de stabilire a punctajului final au fost descrise în Regulamentul-cadru cu privire la modul de stabilire a sporului pentru performanța personalului din unitățile bugetare aprobat prin Hotărârea de Guvern pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii privind sistemul unitar de salarizare [113] și prin anexa 8 a Hotărârii de Guvern privind punerea în aplicare a prevederilor Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public [123].

Aprecierea performanțelor angajaților se realizează prin completarea unei fișe de evaluare (anexa 12). În această fișă se prezintă obligatoriu denumirea instituției, numele, prenumele persoanei evaluate, funcția și categoria de personal la care se referă și perioada evaluată. Fișa prezentată la anexa 12 prezintă evaluarea trimestrială a directorului Instituției de Educație Timpurie nr. 1 a comunei Bubuieci. Astfel, legislația propune evaluarea de către superiori a performanțelor profesionale ale salariatului în funcție de următoarele criterii:

- cunoștințe și experiențe;
- complexitate, creativitate și diversitatea activităților;
- conceptualizare și responsabilitate decizională;
- conducere, coordonare și supervizare;
- comunicare;
- volumul, calitatea și eficiența sarcinilor executate.

Aceste criterii conțin și unele subcriterii cum ar fi: cunoștințe specifice domeniului și experiență profesională; abilități de aplicare a cunoștințelor specifice în domeniu în situații diverse; competențe profesionale etc.

Abilitățile și competențele angajatului urmează să fie evaluate în funcție de criteriile și subcriteriile menționate cu puncte de la 1 la 4, ca la final să fie calculată media evaluării și să se stabilească calificativul evaluării în funcție de acest punctaj mediu acumulat. Menționăm că sporul maxim în mărime de 10% se acordă pentru calificativul „foarte bine” (*scor final 3,51-4,00 puncte*), iar pentru calificativul „bine” (*scor final 2,51-3,50 puncte*) se alocă un spor puțin mai mic, stabilit de instituție. Dacă e să analizăm fișa de evaluare prezentată la anexa 12, sporul prevăzut pentru calificativul „foarte bine” este de 10%, iar cel pentru calificativul „bine” – 8%. Celelalte două calificative, adică „satisfăcător” (*scor final 1,51-2,50 puncte*) și „nesatisfăcător” (*scor final 1,00-1,50 puncte*) nu presupun performanță și, din aceste considerente, nu prevăd nici spor.

Perioada de aplicare a acestei proceduri de evaluare a performanțelor angajaților din sectorul public a demonstrat ineficiența acestei metode, prin faptul că toți angajații sunt apreciați de către superiorii săi cu calificativul „foarte bine” pentru a nu-i lipsi de acel „spor de performanță”

și pentru a nu-și crea o imagine negativă în ochii acestora. Aici trebuie să menționăm că autorul nu consideră metodologia irelevantă, doar consideră subiectivă procedura de evaluare, fapt care duce la ineficiență.

Totuși, performanțele managementului APL nu se reduc doar la performanțele resurselor umane, iar evaluarea subiectivă a acestora nu contribuie nici cum la dezvoltarea spațiilor rurale.

În acest context, ținând cont de atribuțiile și menirea APL de a promova interesele generale ale locuitorilor unei unități administrativ-teritoriale, considerăm că performanțele managementului APL trebuie să fie evaluate de beneficiarii serviciilor furnizate de către aceștia, adică de către locuitorii unității administrativ-teritoriale. Acest lucru va asigura o mai bună credibilitate și obiectivitate rezultatelor evaluării, va spori gradul de încredere al populației în aleșii locali, va fortifica transparența decizională și, de ce nu, va contribui la sporirea performanțelor managementului APL prin rolul pe care îl are feedback-ul în acest sens.

Menționăm că „feedback-ul reprezintă sursa de informare privind performanța, ce îi permite angajatului să-și ajusteze rezultatele” [30, pag. 25], așa dar, fiind considerat pe bună dreptate o metodă obiectivă de evaluare, mai ales în contextul în care este oferit de către beneficiarii finali ai serviciilor oferite de către angajat.

În scopul evaluării performanțelor managementului APL, în vederea identificării punctelor slabe ale acestuia, am recurs la chestionarea propriu-zisă a locuitor localităților rurale din Republica Moldova. Chestionarul a fost conceput în format digital, prin aplicația Google Forms. Menționăm că inițial chestionarul a fost proiectat pentru un *eșantion stratificat proporțional* care urma să fie alcătuit din a câte 15 persoane din 10 localități rurale, divizate pe 3 categorii de vârstă după cum urmează: 5 tineri cu vârsta cuprinsă între 18-25 ani, 5 adulți cu vârsta între 26-60 ani și 5 vârstnici care au împliniți peste 61 ani. Dar în procesul distribuirii chestionarului lucrurile au ieșit de sub control, persoanele implicate în chestionare, manifestând o dorință enormă de a acorda ajutor și suport, redirecționând chestionarul aleatoriu rudelor și cunoscuților din mai multe localități rurale. Astfel, suntem nevoiți să recunoaștem că chestionarul a fost aplicat pe un *eșantion aleatoriu simplu* compus din 250 de respondenți de diferite vârste, care în totalitate au respectat criteriul de eșantionare de bază, să fie locuitori ai localităților rurale din Republica Moldova.

Chestionarul conține 10 întrebări, prima întrebare fiind una deschisă, cu scopul de precizare a localității rurale, celelalte întrebări fiind de tip închis, atât cu răspuns unic, cât și cu scale atitudinale (anexa 13). La stabilirea scalei atitudinale s-a optat pentru diferențialele semantice, stabilite în funcție de calificativele prevăzute de lege („Foarte bine”, „Bine”, „Satisfăcător”, „Nesatisfăcător”), pentru a asigura comparabilitatea datelor și pentru scala lui Likert („Acord total”, „Acord parțial”, „Dezacord parțial”, „Dezacord total”).

Prima întrebare deschisă s-a referit la nivelul de dezvoltare a localității rurale din care face parte respondentul (figura 3.5) pentru a putea ulterior determina impactul performanțelor managementului APL asupra acestuia.

Care este nivelul de dezvoltare al satului/comunei în care locuiți?

250 de răspunsuri

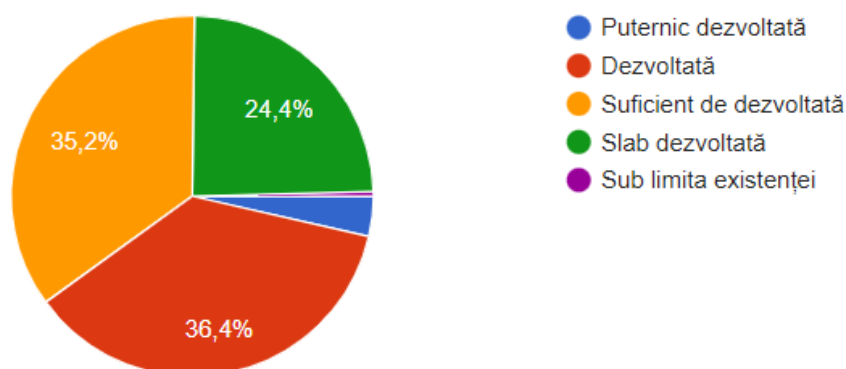


Fig. 3.5. Evaluarea nivelului de dezvoltare a localităților rurale din Republica Moldova
Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms (anexa 14)

Astfel, dintre cei 250 de respondenți majoritatea afirmă că locuiesc într-o comună dezvoltată – 36,4% și suficient dezvoltată – 35,2%. 24,4% din respondenți au menționat că locuiesc într-o localitate slab dezvoltată, fiind urmați de cei care susțin că locuiesc într-o localitate puternic dezvoltată – 3,6%. Din eșantionul care a participat la chestionare doar o singură persoană afirmă că locuiește într-o localitate rurală care are un nivel de dezvoltare sub limita existenței.

Aceiași întrebare a fost acordată și primarilor cu scopul de a asigura comparabilitatea răspunsurilor oferite, cât și de a ne asigura de obiectivitatea acestora, cel puțin la nivel de percepție.

Straniu sau nu, din eșantionul de aleși locali tot o singură persoană consideră că în localitatea condusă de ea se trăiește „sub limita existenței”, iar 56% dintre aleșii locali consideră că conduc localități suficient dezvoltate (tabelul 2.10).

În continuare ne propunem să cuantificăm răspunsurile prin aplicarea punctajului de la 1 la 4 și determinarea scorului final (tabelul 3.2), punctaj pe care l-am aplicat și la evaluarea răspunsurilor primarilor.

Curios este faptul că în pofida unei ponderi semnificative a opțiunilor pentru nivelul dezvoltat și puternic dezvoltat, spațiul rural totuși se alege cu calificativul „satisfăcător”, lucru confirmat și de feedbackul primarilor – scor final 2,06 puncte, ceea ce la fel corespunde calificativului „satisfăcător”.

Tabelul 3.2. Determinarea scorului final în vederea aprecierii nivelului de dezvoltare al spațiului rural din Republica Moldova

Opțiunile oferite de scala atitudinală	Numărul persoanelor respondente	Scor acordat pentru opțiune	Scor total acumulat
Puternic dezvoltată	9	4	36
Dezvoltată	91	3	273
Suficient dezvoltată	88	2	176
Slab dezvoltată	61	1	61
Sub limita existenței	1	-1	-1
Total:	250	*	545
Scor final: 2,18 puncte		Calificativul: Satisfăcător	

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Raportului generat de Google Forms (anexa 14)

Următoarea întrebare vine să acorde un calificativ pentru contribuția APL la dezvoltarea localității, astfel aportul primăriilor a fost apreciat în mare parte cu calificativul „Bine” – 140 de răspunsuri sau 56% și satisfăcător – 62 persoane sau 24,8% (figura 3.6). Primarii se autoevaluează și ei cu calificativul „bine”, opțiunea dată înregistrând un scor de 3.16 puncte (tabelul 3.2). Putem considera, deci, că atât primarii, cât și populația din zonele rurale a încercat să ofere un feedback obiectiv în vederea stabilirii impactului real al performanțelor managementului APL asupra dezvoltării localităților rurale din Republica Moldova.

Astfel, aplicând aceeași procedură de determinare a scorului final, stabilim că aportul APL la dezvoltarea localităților rurale din Republica Moldova este apreciat de către membrii comunității cu calificativul „Bine”, scor final 2,82 puncte. Acest rezultat lasă loc de polemici în contextul în care nivelul de dezvoltare a localităților rurale este unul satisfăcător, iar contribuția primăriei în acest sens este apreciată drept una bună. Acest lucru vorbește despre faptul că populația din localitățile rurale nu și-a pierdut definitiv încrederea în aleșii locali și conștientizează aportul considerabil adus de aceștia din urmă la dezvoltarea localităților rurale.

Până la etapa actuală, contribuția primăriei la dezvoltarea localității rurale în care locuiți poate fi evaluată cu calificativul

250 de răspunsuri

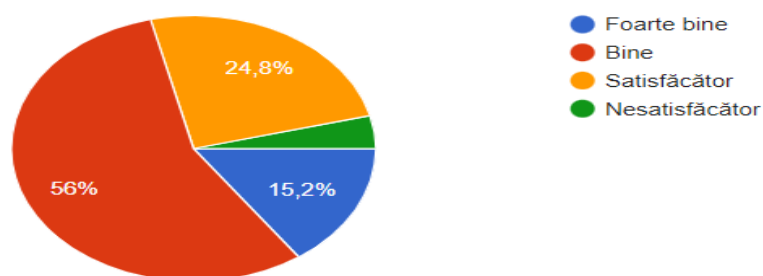


Fig. 3.6. Aprecierea aportului APL la dezvoltarea localităților rurale

Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms (anexa 14)

Șirul continuă cu întrebarea, care are drept scop aprecierea performanțelor managementului APL din localitățile rurale la nivel de percepție, fără aplicarea unor anume criterii de evaluare. **Autorul** a inclus această întrebare în chestionar cu scopul stabilirii subiectivității evaluării bazate doar pe simplă percepție (figura 3.7).

Sunteți satisfăcuți de performanțele actuale ale managementului primăriei din satul/comuna Dvs.?

250 de răspunsuri

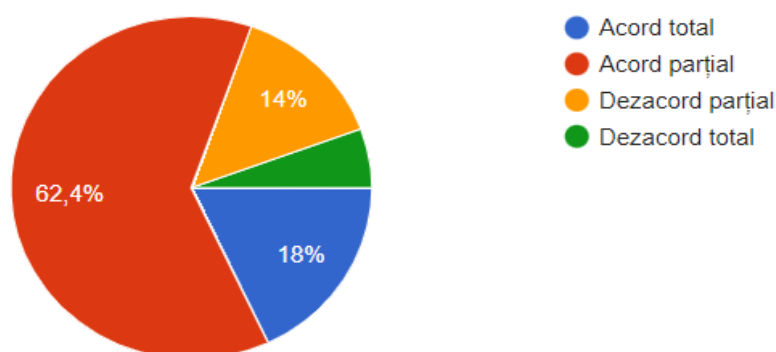


Fig. 3.7. Aprecierea percepției comunitare asupra performanțelor managementului APL
Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms (anexa 14)

Analizând răspunsurile, constatăm că marea majoritate a respondenților sunt parțial satisfăcuți de performanțele APL, opțiunea „Acord parțial” fiind selectată de către 156 persoane chestionate (62,4%). Menționăm că din numărul total de respondenți 14 persoane nu sunt satisfăcute de performanțele managementului APL, ceea ce este cu 4 persoane mai mult decât numărul de respondenți care au afirmat că contribuția APL la dezvoltarea spațiului rural până la etapa de față a fost una nesatisfăcătoare. În aceste condiții, constatăm că la nivel de percepție, performanța managementului APL este apreciată cu calificativul „Bine” (scor final 2,93 puncte) de către comunitate, în calitatea sa de beneficiar final al serviciilor publice.

Chestionarea membrilor comunităților rurale a continuat cu un șir de întrebări de tip matrice cu răspuns unic, formulate ținând cont de criteriile de evaluare a performanței managementului APL propuse de autor în capitolul I al prezentei lucrări (figura 3.8).

Pentru evaluarea calității serviciilor furnizate de primăriile localităților rurale, **autorul** a mers pe trei dimensiuni și anume:

1. Calitatea serviciilor comunale.
2. Calitatea serviciilor sociale.
3. Calitatea serviciilor administrative.

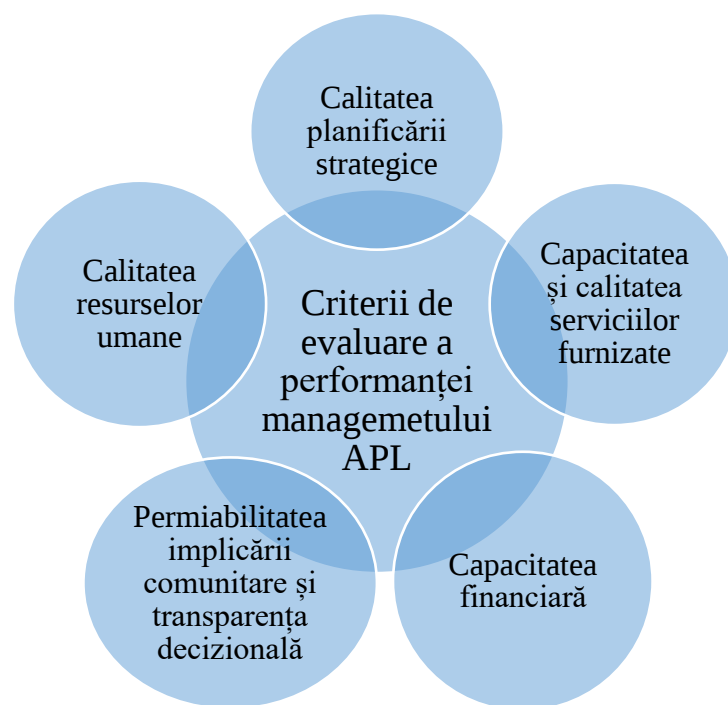


Fig. 3.8. Criterii calitative de evaluare a performanțelor managementului APL

Sursa: Elaborată de autor

La evaluarea calității serviciilor comunale s-au evaluat tipurile de servicii comunale precum canalizarea, gazificarea, apeductul, salubritatea, transportul public, iluminatul stradal, întreținerea drumurilor și gestionarea spațiilor verzi.

Ținem să menționăm că acest criteriu a acumulat cel mai mic scor, acumulând în mediu 2,66 puncte (anexa 15), ceea ce îi permite, totuși, să primească calificativul „bine” (tabelul 3.3).

Analizând scorurile acumulate pe tipuri de servicii comunale furnizate locuitorilor, constatăm că calitatea cea mai proastă o au serviciile de canalizare care au acumulat un scor de 2,32 puncte, ceea ce le atribuie calificativul „satisfăcător” – acesta fiind unicul criteriu evaluat de membrii comunității cu acest calificativ. Un scor redus a acumulat calitatea serviciilor de salubritate, acest criteriu fiind evaluat cu un scor de 2,54 puncte și, respectiv, calitatea întreținerii drumurilor, acumulând un scor de 2,58 puncte. Celelalte criterii precum gazificarea, apeductul, transportul public și gestionarea spațiilor verzi au acumulat scoruri între intervalul 2,69-2,71.

Aici dorim să menționăm că iluminatul stradal a fost apreciat de comunitatea rurală cu cel mai mare scor – 3,02 puncte, scor care totuși nu i-a permis să fie evaluat cu calificativul „foarte bine”. Putem presupune că grație proiectelor implementate în acest scop, satele Republicii Moldova se pot lăuda cu un sistem de iluminare stradală bine dezvoltat, care poate fi considerat chiar performant, având în vedere că a acumulat cel mai mare scor, iar performanța, de fapt, presupune un rezultat net superior în comparație cu un alt rezultat.

Tabelul 3.3. Scorul final atribuit de comunitate calității serviciilor comunale din localitățile rurale

Nr.	Criterii intermediare de evaluare	Scor acordat
1.	Canalizare	2,32
2.	Gazificare	2,70
3.	Apeduct	2,71
4.	Salubritate	2,54
5.	Transport public	2,69
6.	Iluminat stradal	3,02
7.	Întreținerea drumurilor	2,58
8.	Gestionarea spațiilor verzi	2,70
Scor mediu final:		2,66

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Raportului generat de Google Forms (anexa 14)

Nu putem totuși remarca faptul că calitatea serviciilor comunale este un indicator important în cazul evaluării nivelului de dezvoltare durabilă, deoarece acesta influențează direct calitatea vieții în zonele rurale, din aceste considerente este necesar ca autoritățile publice locale să acorde o atenție sporită capacității și calității serviciilor comunale furnizate în vederea îmbunătățirii acestora.

Pentru a evalua calitatea serviciilor sociale din localitățile rurale au fost stabilite zece direcții prioritare printre care numim educația, sănătatea, cultura, serviciile sociale etc. Analizând calitatea serviciilor sociale (tabelul 3.4) s-au stabilit vulnerabilități la capitolele activitatea centrelor de dezvoltare comunitară, precum muzeele, casele de cultură (scor 2,52 puncte), servicii de protecție socială (2,63 puncte) și servicii de asistență socială (scor 2,67). Calificativul pentru aceste servicii, se încadrează în funcție de scorul acumulat în categoria „bine”, dar, totuși, comparativ cu celelalte rezultate, acestea sunt cele mai proaste, deci, la aceste criterii primăriile au de lucrat. Este într-adevăr trist să constatăm aceste rezultate, în special, din motivul că anume centrele de dezvoltare comunitară sunt promotorii valorilor și tradițiilor noastre seculare, iar vârstnicii, persoanele care ne cunosc cel mai bine tradițiile și obiceiurile, nu primesc un sprijin suficient care le-ar permite să-și asigure o bătrânețe decentă.

Mai puțin mulțumită este populația rurală și de ecologizarea localităților (scor 2,60 puncte), criteriu, care, în contextul promovării unei dezvoltări rurale durabile, ar trebui îmbunătățit. Tot în acest context, menționăm că mai sunt rezerve la capitolul valorificarea monumentelor istorice, a parcurilor și rezervațiilor naturale (scor 2,69), lucru care ar putea fi realizat prin implicare comunitară, dat fiind faptul că comunitatea acordă calității serviciilor orientate spre tineret și sportul un scor de 2,70 puncte. Implicând tineretul în acțiuni de înverzire a plaiului s-ar putea obține performanță la două criterii prin intermediul unei singure acțiuni.

Tabelul 3.4. Scorul final atribuit de comunitate calității serviciilor sociale din localitățile rurale

Criterii intermediare de evaluare	Scor acordat
1. Educație timpurie	3,28
2. Educație (școli, licee)	3,12
3. Tineret și sport	2,70
4. Cultură (organizarea festivalurilor, sărbătorilor, promovarea valorilor naționale)	2,85
5. Activitatea centrelor de dezvoltare comunitară (muzee, case de cultură)	2,52
6. Sănătate	2,81
7. Servicii sociale pentru protecția copilului, a persoanelor cu handicap, a persoanelor în etate etc.	2,63
8. Servicii de asistență socială pentru vârstnici, persoane cu dizabilități	2,67
9. Punerea în valoare a monumentelor istorice, parcurilor, rezervațiilor naturale	2,69
10. Ecologizarea localității	2,60
Scor mediu final:	2,79

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Raportului generat de Google Forms (anexa 14)

În condițiile pandemiei de Covid-19, pandemie care ne-a orientat atenția spre eficientizarea serviciilor medicale, este explicabil scorul de 2,81 puncte acordat acestor servicii. Un scor suficient de bun – 2,85 puncte este atribuit și evenimentelor culturale organizate de primării, precum festivalurile, sărbătorile etc.

Un lucru care ne bucură este scorul acordat pentru educație (3,28 pentru educația timpurie și 3,12 pentru educație gimnazială, liceală). Până la calificativul „foarte bine” serviciile educaționale mai au de evoluat, dar faptul că au obținut scorul cel mai ridicat comparativ cu calitatea celorlalte servicii sociale ne face să credem că școala în Republica Moldova mai are, totuși, viitor. Polemizând asupra valenței educației în viața oamenilor de la sate, nu putem trece cu vederea statisticile prezentate în tabelul 2.5 al prezentei lucrări în care sunt reflectate cheltuielile lunare ale unei persoane din mediul rural pentru instruire și educație, comparativ cu cheltuielile pentru băutură și țigări. Amintim că raportul era 1 la 3,5 în folosul băuturii și a țigărilor. Involuntar apare întrebarea dacă calitatea educației este într-adevăr așa cum o evaluează populația din mediul rural sau acest criteriu a fost evaluat în funcție de valența sa în lista priorităților?

Serviciile administrative au fost evaluate în baza calității, operativității și prețului pentru eliberarea diverselor autorizații și a modului de gestionare a situațiilor de urgență de către APL (tabelul 3.5).

Cel mai apreciat lucru a fost operativitatea eliberării certificatelor, autorizațiilor de către APL, scor 2,92 puncte, cât și modul de gestionare a situațiilor de urgență, evaluat cu un scor de 2,84 puncte, bănuim ca rezultat al pandemiei Covid-19.

Populația este chiar mulțumită în mare măsură de costurile percepute pentru eliberarea acestor acte (scor 2,81 puncte), însă gradul de mulțumire scade nițel față de modalitatea de percepere a costurilor, cât și utilizarea tehnologiilor informaționale (scor 2,8 puncte). Putem să

presupunem că pentru atingerea de performanțe și creșterea gradului de satisfacție din partea consumatorilor ar trebui de digitalizat atât modul de solicitare al actului, cât și perceperea costului, în acest context ar fi binevenit fie un terminal bancar pentru a putea face achitări prin intermediul cardului bancar, fără a fi nevoie să te deplasezi la una din băncile comerciale, fie de implementat o modalitate de achitare a acestor servicii prin intermediul aplicațiilor internet-banking.

Tabelul 3.5. Scorul final atribuit de comunitate calității serviciilor administrative

Nr.	Criterii intermediare de evaluare	Scor acordat
1.	Operativitatea eliberării certificatelor, autorizațiilor	2,92
2.	Costul perceput pentru eliberarea certificatelor, autorizațiilor	2,81
3.	Modalitatea de percepere a costului pentru eliberarea certificatelor, autorizațiilor	2,80
4.	Utilizarea tehnologiilor informaționale pentru facilitarea eliberării actelor	2,80
5.	Gestionarea situațiilor de urgență	2,84
Scor mediu final:		2,84

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Raportului generat de Google Forms (anexa 14)

Calitatea resurselor umane a fost iarăși apreciată prin calificativul „bine” de către membrii comunității, acesta acumulând un scor final de 2,80 puncte (tabelul 3.6). Menționăm că printre calitățile apreciate cu cel mai înalt scor la angajații primăriei și consilierii locali se regăsesc cunoștințele și experiența (scor 3,00) și abilitățile de comunicare (scor 2,95 puncte). Mai este nițel de lucrat la capitolul complexitate, creativitate și diversitate (scor 2,82), dar trebuie să menționăm că uneori primarii, în calea lor, spre performanță mai întâlnesc niște bariere intermediare, evitarea cărora nu le stă în putință.

Trebuie să remarcăm aici că am avut dreptate când afirmam că există un mic grad de subiectivitate la evaluarea angajaților de către angajatori pe principiile legale. Din câte observăm, comunitatea evaluează calitatea resurselor umane cu calificativul „bine”, angajatorii, însă, atribuie la o bună parte din angajații săi calificativul „foarte bine”.

Tabelul 3.6. Scorul final atribuit de comunitate calității resurselor umane din cadrul APL de nivelul I

Nr.	Criterii intermediare de evaluare	Scor acordat
1.	Cunoștințe și experiență	3,00
2.	Complexitate, creativitate și diversitatea activităților	2,82
3.	Conceptualizare și responsabilitate, inclusiv decizională	2,86
4.	Conducere, coordonare și supervizare	2,88
5.	Comunicare	2,95
6.	Volum, calitate și eficiența sarcinilor executate	2,87
Scor mediu final:		2,90

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Raportului generat de Google Forms (anexa 12)

Analizând în continuare criteriul „capacitate financiară”, constatăm că locuitorii zonelor rurale au fost consecvenți în acordare de scoruri, astfel, atât pentru calitatea gestionării fondurilor publice, cât și pentru capacitatea de generare de venituri și atragere de fonduri s-a acordat un scor

de 2,96 puncte (anexa 13), scor maxim înregistrat pentru criteriile evaluate prin chestionar. La acest capitol menționăm că populația din zonele rurale a dat dovadă de generozitate supraevaluând, într-o măsură oarecare, în special capacitatea primăriilor de a genera venituri, or acest lucru a fost cauzat de lipsa cunoștințelor în domeniu sau de faptul că multe informații financiar-contabile nu sunt pasibile publicării.

Același lucru este remarcat și la evaluarea calității planificării strategice pe care comunitatea rurală a evaluat-o cu un scor de 2,86 puncte (anexa 15). Acest lucru poate fi explicat prin lipsa cunoștințelor manageriale, multe persoane, în special vârstnicii, probabil nici nu cunosc ce presupune un plan operațional sau strategic și care este utilitatea acestuia. Considerăm, iarăși, supraevaluat scorul acordat acestui criteriu din simplu motiv că un număr impunător de primării din localitățile rurale nu elaborează planuri de dezvoltare strategică, limitându-se doar la planuri operaționale.

Menționăm în acest context că acțiunile planificate de primărie ar fi preferabil de coordonat cu comunitatea prin intermediul unor întruniri comune, iar planurile de dezvoltare locală ar trebui să fie făcute publice și să poată fi accesate oricând de comunitate, acest lucru fiind o condiție indispensabilă a asigurării transparenței în activitate.

Dacă vorbim despre transparența activității (anexa 15), comunitatea o evaluează cu un scor de 2,88 puncte, iar pentru implicarea comunității în procesul decizional atribuie un scor de 2,71 puncte. Este un scor destul de mare, dar, comparativ cu alte rezultate prezentate în fișa de evaluare a performanțelor managementului APL de către locuitorii unității administrativ-teritoriale (anexa 15) considerăm nivelul acestuia drept unul suficient, în special în condițiile în care 68,8% dintre respondenți (figura 3.9) participă pentru prima dată la evaluarea performanțelor managementului APL, iar 25,6% – rareori. Putem presupune că pentru comunitatea rurală este mai comodă și mai simplă neimplicarea în treburile administrative, astfel, starea de lucruri actuală fiind calificată drept una transparentă. De fapt, percepțiile comunitare depind în mare măsură de așteptările acestora, analizând evaluarea calității serviciilor comunale, servicii care-i afectează în mod direct și de la care așteptările comunitare sunt mai mari decât nivelul real al acestor servicii, comunitatea a fost mai puțin tolerantă, acordând acestui criteriu de evaluare un punctaj mai slab.

Considerăm, totuși, că „anume membrii comunității sunt persoanele indicate pentru evaluarea performanțelor APL din motiv că ei sunt persoanele care beneficiază de fapt de serviciile prestate de către APL, ei sunt persoanele care cunosc din interior problemele localității rurale în care locuiesc, ei sunt aceia care pot contribui la diversificarea activităților economice în localitate, ei subț aceia care cunosc tradițiile și obiceiurile localității și le pot promova continuu. Din aceste motive APL de nivelul I ar trebui să identifice pârghii de atragere a comunității în activitățile

administrative, făcându-i să înțeleagă că calitatea deciziilor luate de aleșii locali se răsfrânge direct asupra nivelului de trai al populației din unitatea administrativ-teritorială” [65, pag. 231].

Ați mai participat anterior la evaluarea performanțelor managementului primăriei?

250 de răspunsuri

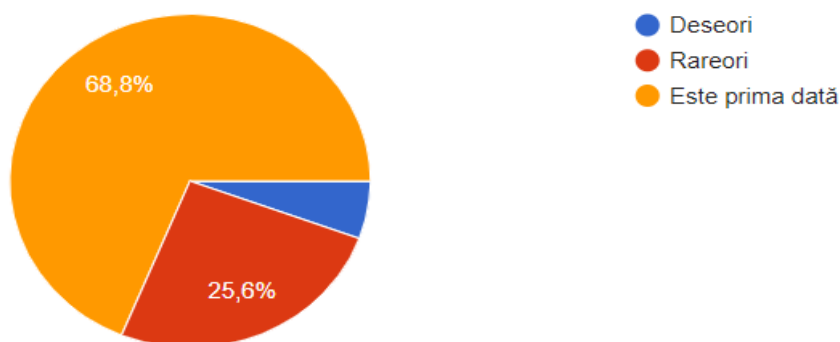


Fig. 3.9. Aprecierea gradului de antrenare a comunității în activitățile de evaluare a performanțelor managementului APL

Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms (anexa 14)

Determinând, totuși, scorul mediu final acordat de către comunitatea locală performanțelor managementului APL, constatăm că aceasta este apreciată în mediu pentru toate cele cinci criterii evaluate cu un scor de 2,86 puncte (anexa 15), scor care atribuie performanțelor managementului APL calificativul „bine”, calificativ care coincide cu percepția inițială atât a primarilor, cât și a locuitorilor din localitățile rurale, lucru ce ne permite validarea rezultatelor chestionarului.

Din aceste considerente, autorul, bazându-se pe criteriile de evaluare propuse în capitolul I, pe rezultatele chestionarului aplicat, cât și pe grila de evaluare a performanțelor propusă de stat, a elaborat o fișă-model de evaluare a performanțelor managementului APL în vederea identificării impactului transferului de competențe asupra dezvoltării spațiului rural prezentată în anexa 15 a prezentei lucrări. Considerăm *evaluarea performanțelor managementului APL de către locuitorii localităților rurale prin metoda feedbackului o metodă simplă de stabilire de impact, care nu presupune costuri suplimentare și poate fi aplicată cu ușurință de oricare primărie la nivelul oricărei localități rurale*. Ba mai mult, considerăm că aplicarea acestei metode va permite primarilor evaluarea performanțelor proprii în vederea identificării rezervelor interne de sporire a acestora, deoarece performanța presupune nu doar „bine”, performanța presupune „un rezultat deosebit”, iar acest „bine” cu care au fost evaluate performanțele managementului APL la etapa actuală semnifică ceva comun, ceva obișnuit și nicicum „deosebit”.

3.3. Proiectarea mecanismului de sporire a performanțelor managementului APL în perspectiva dezvoltării spațiului rural

În procesul de reformare a APL prezintă relevanță deosebită remodelarea atitudinală a funcționarilor publici și orientarea culturii organizaționale în direcția centrării pe promovarea interesului public. Pentru remedierea principalelor deficiențe care împiedică APL de nivelul I să-și exercite atribuțiile legale la nivelul așteptărilor beneficiarilor este necesară regândirea cadrului general de reformă în acest domeniu.

Colaborarea dintre stat, reprezentat de administrația publică, și comunitate actualmente constituie o cale sigură de dezvoltare a spațiului rural din Republica Moldova, iar reafirmarea rolului administrației publice în acest proces ar trebui să fie o preocupare de bază la nivel guvernamental.

Studiile numeroșilor economiști legate de dezvoltarea durabilă a ruralului, în calitate sa de segment principal al vieții socioeconomice în țările slab dezvoltate (figura 3.10), punctează clar necesitatea impulsionării activităților economice de către stat, implicarea maximă a personalului, nu doar în calitate de forță de muncă, dar și în calitate de promotor al schimbărilor scontate.

„Dat fiind că spațiul rural, dominat de agricultură, este segmentul cel mai slab dezvoltat al economiei și societății în țările în curs de dezvoltare, precum este și Republica Moldova, lansarea dezvoltării sale are nevoie de acel șoc investițional” [22, pag. 31] promovat de *teoria lui Rosenstein-Rodan*, potrivit căreia orice plan de dezvoltare presupune existența unor anumite fonduri. „Asemenea procesului de decolare a unui avion, lansarea unei țări într-o creștere auto susținută este un proces care are nevoie de o viteză inițială critică pentru a se produce lansarea. În esență, această teorie susține că succesul procesului de dezvoltare necesită să fie investită o singură cantitate minimă din toate elementele necesare” [22, pag. 32].

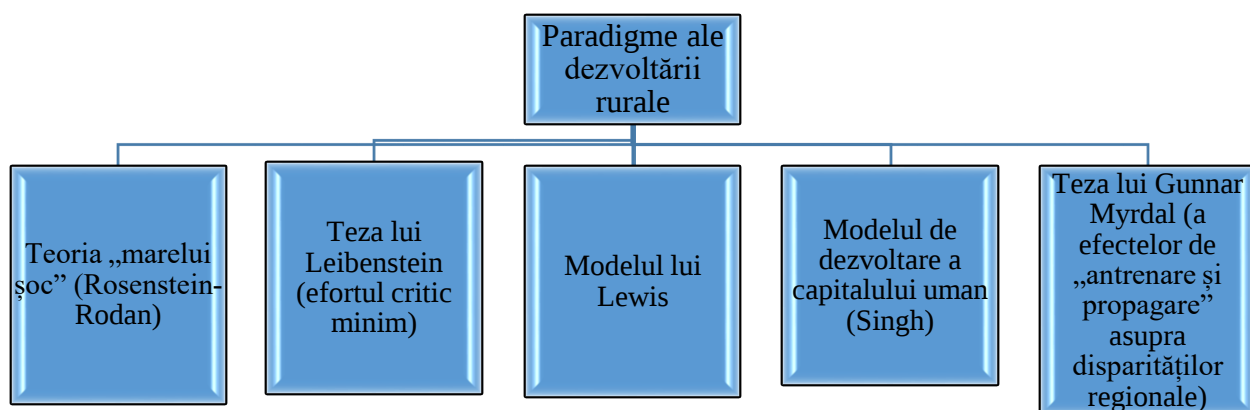


Fig. 3.10. Paradigmele dezvoltării rurale în țările cu regimuri democratice incipiente
Sursa: Elaborată de autor în baza [22, pag. 31-36]

Necesitatea unei investiții minime este susținută și prin *teza lui Leibenstein*, care pare mai realistă față de teoria „marelui șoc” prin faptul că presupune posibilitatea programării etapizate a acestui efort critic minim printr-o serie de alte eforturi mici în vederea determinării unui ritm de dezvoltare economică susținută. „Potrivit lui Leibenstein, subdezvoltarea economică este caracterizată de un set de factori în corelație, care au un anumit grad de stabilitate la valori mici de echilibru, deoarece economia a fost în permanență supusă stimulentei și șocurilor. Stimulentele au avut tendința de a crește venitul pe locuitor deasupra nivelului de echilibru. În cazul economiilor slab dezvoltate, dezvoltarea economică pe termen lung nu are loc deoarece dimensiunea stimulentei este prea mică. Cu alte cuvinte, eforturile de depășire a obstacolelor dezvoltării, fie ele spontane sau provocate, sunt sub minimul critic necesar creșterii susținute” [22, pag. 34].

Modelul lui Lewis este bazat pe țările ce se află în curs de dezvoltare, unde predomină ruralul, iar populația trăiește greu, neavând locuri stabile de muncă. Premisa de bază a acestui model presupune faptul că „productivitatea muncii din agricultură trebuie să crească semnificativ pentru a genera surplus de produse, care să fie folosit pentru dezvoltarea sectorului neagricol și pentru a se elibera surplusul forței de muncă din agricultură pentru întâmpinarea cererii sectorului neagricol. Sectorul capitalist necesită de asemenea forță de muncă calificată, dar Lewis afirmă că problema pregătirii personale este doar o restricție temporară și care poate fi eliminată prin asigurarea unor facilități de pregătire” [22, pag. 33].

Modelul lui Singh, spre deosebire de modelul precedent, se bazează în special pe formarea capitalului intelectual, accentuând rolul crucial al investițiilor în capitalul uman în procesul de dezvoltare economică a ruralului. Conceptul de capital uman a fost definit de Theodore Schultz drept „abilitate mentală și fizică dobândită prin educație și pregătire profesională, obținută prin investiții și efort uman și financiar și dezvoltată printr-o pregătire psihică” [22, pag. 33].

Teza lui Myrdal pune accentul pe factorii non-economici, susținând faptul că creșterea economică poate fi asigurată prin demersul liber al proceselor pe piață. El a subliniat faptul că concentrarea forței de muncă și a capitalurilor în anumite regiuni, produc în zonele rămase, în mare parte rurale, stagnare și scot în evidență inegalitățile regionale. Gunnar Myrdal susține că, „într-un caz normal, o schimbare nu se realizează prin schimbări compensatorii, ci prin susținerea schimbărilor care deplasează sistemul în aceeași direcție cu prima schimbare, dar mult mai rapid – principiul cauzalității circulare sau cumulative. Ca urmare a unei asemenea cauzalități circulare, un proces social tinde să evolueze mai rapid” [22, pag. 35].

Considerăm că pentru a deveni lucrative, toate aceste teorii ar trebui combinate, deoarece nu putem nega necesitatea capitalului minim, cum nu putem nega nici necesitatea capitalului uman

în cadrul procesului de dezvoltare a localităților rurale. Și dacă ipotetic am presupune prezența acestor doi factori, fără motivarea și stimulul de a lucra și de a se implica, dezvoltarea devine o utopie.

Totodată, ținem să menționăm că la nivel național a fost aprobată Strategia Națională de Dezvoltare Regională (SNRD) 2022-2028, viziunea căreia rezidă în „sprijinirea creșterii competitivității și dezvoltării durabile a fiecărei regiuni, ajustarea disparităților și creșterea calității vieții cetățenilor” [39].

Strategia are trasate 3 obiective generale, realizarea cărora va fi asigurată, evident, de acțiunile planificate după cum urmează:

„Obiectivul general 1: Creșterea competitivității și ocupării forței de muncă a regiunilor.

1. Consolidarea rolului și funcțiilor orașelor în calitate de motoare de creștere a competitivității regiunilor.
2. Îmbunătățirea mediului antreprenorial în regiuni.
3. Identificarea și promovarea specializării inteligente în regiuni.
4. Cooperarea regională și transfrontalieră.

Obiectiv general 2: Sporirea coeziunii teritoriale și prevenirea excluziunii.

1. Îmbunătățirea infrastructurii tehnico-edilitare de bază în regiuni.
2. Dezvoltarea infrastructurii de afaceri în regiuni.
3. Sprijinirea procesului de adaptare a regiunilor la schimbările climatice, prevenirea riscurilor și reziliența în fața dezastrelor.

Obiectiv general 3: Îmbunătățirea instrumentelor de coordonare și implementare a politicii naționale de dezvoltare regională.

1. Eficientizarea operațională a cadrului de implementare.
2. Consolidarea mecanismului de finanțare al proiectelor” [39].

Apreciem faptul că acțiunile trasate în SNRD au la bază principiile teoriei *dezvoltării endogene* propagate în deosebi de J. Friedmann și W. Stöhr, din simplu motiv că această teorie cuprinde abordarea teritorială a dezvoltării.

Considerăm că prima acțiune, trasată pentru realizarea obiectivului 3 al Strategiei, este prerogativa autorităților publice locale, deoarece, în mare parte, eficientizarea operațională a cadrului de implementare ține de atribuțiile APL de nivelul I, iar transferul performanțelor managementului APL în această direcție ar avea o contribuție semnificativă.

Susținem teoria dezvoltării endogene și din motivul caracteristicilor sale esențiale precum *dezvoltarea teritorială, valorizarea resurselor locale și dezvoltarea comunitară*.

Suntem ferm convinși că dezvoltarea este rezultatul participării active a întregii populații, dezvoltarea endogenă fiind imposibilă fără existența unor structuri suficient de democratice, lucru ce ar permite exprimarea liberă a voinței poporului în sensul vociferării doleanțelor acestuia. Din aceste considerente formarea unei gândiri orientate spre schimbare în rândurile comunităților locale devine un imperativ pentru administrațiile publice locale.

Necesitatea asocierilor dintre oameni a fost argumentată și de Tonnies care susținea că „depozitarea spiritului comunitar putea fi doar comunitatea, realitate socială considerată apanajul exclusiv al spațiilor caracterizate de fenomene și practici specifice ruralului tradițional. Societatea – creație a mediului urban de tip modern – ar fi fost un construct cu finalitate strict instrumentală, lipsit de consistența relațiilor de tip comunitar” [26, pag. 13].

Weber însă consideră că există diferențe semnificative între comunitate și oricare altă formă de asociere, deoarece asocierea are la bază doar niște interese comune, comunitatea însă fiind bazată pe tradiții, cutume, obiceiuri, fapt care o face aptă să acționeze și să se auto organizeze.

Dezvoltarea comunitară se impune, deci, ca o variantă potrivită menită să faciliteze procesul de prestare a serviciilor publice de către APL. Reformarea administrației publice a demonstrat deja faptul că modelul birocratic bate pasul pe loc, iar cetățeanul continuă să fie privit drept un „administrat”. În aceste condiții, serviciile comunitare au reușit să se impună prin faptul că sunt mai aproape de problemele oamenilor și acționează flexibil, transparent și la costuri reduse.

Beneficiile aduse de implicarea comunitară în procesul administrativ au fost formulate de către Gebler și Osborne și se referă la faptul că comunitățile locale:

- „sunt mai devotate membrilor săi decât serviciile profesionale clienților săi;
- înțeleg mai bine problemele locale;
- rezolvă probleme, în timp ce organizațiile guvernamentale livrează servicii;
- oferă îngrijire (căldură umană), nu servicii;
- sunt mai flexibile și mai creative;
- sunt mai ieftine (atrageră de alte fonduri, implicare voluntară);
- creează standarde de comportament;
- se concentrează pe capacitățile proprii în ceea ce întreprind, nu pe deficiențe” [26, pag. 22].

Expresia *dezvoltare comunitară* este o expresie ce abia începe să se impună în Republica Moldova, fiind preluată din programele de dezvoltare regională implementate de Uniunea Europeană. Printre ele menționăm asumarea dezideratului de a încuraja abordarea LEADER „care prevede mobilizarea autorităților locale și a cetățenilor pentru consolidarea economiei și îmbunătățirea accesului la servicii publice în zonele rurale, motorul de funcționare al abordării fiind GAL-urile” [44, pag. 198-199]. Aici trebuie de menționat că prin intermediul abordării

LEADER s-a reușit implementarea numeroaselor proiecte care au contribuit la crearea de locuri de muncă și dezvoltarea infrastructurii în sate.

Cu toate acestea, la momentul actual, „dezvoltarea comunitară în Republica Moldova se confruntă cu un număr impunător de probleme care sunt generate de capacitatea redusă a sistemului administrativ de a iniția și susține procese de dezvoltare locală, dar și de reticența manifestată de colectivitățile locale față de implicarea activă în procesul de dezvoltare” [39, pag. 80]. În pofida unor pași importanți parcurși în direcția reformării administrației publice locale au rămas încă nerezolvate o serie de probleme identificate de către primari și abordate detaliat în capitolul II al prezentei lucrări, precum lipsa abordării strategice a dezvoltării rurale, lipsa unui cadru normativ și instituțional care să sprijine cu adevărat dezvoltarea locală și insuficiența instrumentelor financiare care să susțină dezvoltarea locală.

Astfel, se constată că la nivel local, APL de nivelul I este preocupată de probleme de supraviețuire și gestiune curentă, neavând timp să-și asume responsabilitatea dezvoltării ruralului, ceea ce duce la capacitatea administrativă redusă, lipsa unor experiențe de dezvoltare endogenă, repartizarea partizană a resurselor și, nemijlocit, implicarea slabă a comunităților locale.

La nivelul comunităților locale, însă, „problema este cum să treci de la dezvoltarea de sus în jos la cea cu fundament comunitar și voluntar, de la abordarea economistă la cea socioeconomică, de la hegemonia instituțiilor administrației locale la flexibilitatea și eficiența parteneriatelor instituționale” [26, pag. 81].

În acest sens, autorul a elaborat un mecanism (figura 3.11) menit să contribuie la perfecționarea continuă a managementului APL prin implicarea evaluării comunitare. Considerăm că anume comunitatea este evaluatorul cel mai potrivit pentru APL din simplu motiv că comunitatea este și beneficiarul serviciilor furnizate de către APL. Urmează să mai punctăm că comunitatea reprezintă de fapt nucleul și forța motrice a unei comunități rurale care poate contribui la implementarea anumitor politici de dezvoltare rurală sau poate juca rolul de inhibitor în dezvoltarea și promovarea acestor din urmă.

Mecanismul propus de către autor intercalează mediul extern cu mediul intern, dimensiunea strategică cu dimensiunea operațională și dimensiunea socială cu cea organizațională. Ideea de bază este interconexiunea dintre mediul extern, cât și interconexiunile existente între dimensiunile strategică și operațională și socială și organizațională. Aceste dimensiuni nu doar se interconectează, ele și se interpătrund reciproc.

Mecanismul propune inițierea procesului de schimbare de la *panificarea strategică a acestei schimbări*, prin stabilirea unui obiectiv la nivel național care ar face referire la necesitatea sporirii performanțelor managementului APL în vederea dezvoltării spațiului rural al Republicii

Moldova. Ulterior, ar trebui trasate niște acțiuni concrete menite să contribuie la realizarea acestui obiectiv, prin înlăturarea barierelor identificate de către primari, despre care am vorbit în capitolul precedent.

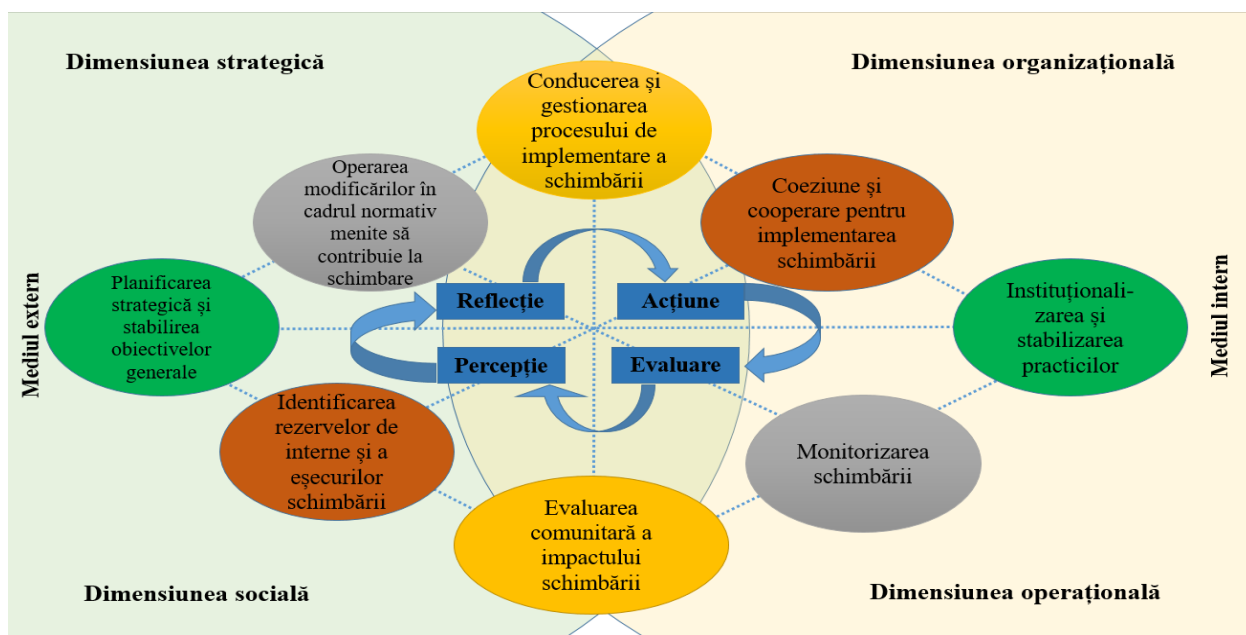


Fig. 3.11. Mecanism de sporire a performanțelor managementului APL în perspectiva dezvoltării spațiului rural

Sursa: Elaborată de autor

Mecanismul este bazat pe ideea că toate barierele identificate de primari, printre care amintim lipsa resurselor financiare, politizarea excesivă, imperfecțiunea cadrului legal, capacitatea administrativă limitată, lipsa performanțelor și indiferența populației, pot fi înlăturate prin înlăturarea unei singure bariere, aici vorbim despre imperfecțiunea cadrului legal (figura 3.12). Cu referire la eliminarea politizării și sporirea performanțelor managementului APL ar fi necesar de selectat candidații care pot participa la concursul democratic de alegere a primarilor în funcție de experiența deținută în domeniu și cunoștințele și competențele deținute ce ar putea fi demonstrate printr-un test de inteligență. Sporirea capacității administrative și financiare poate fi obținută iarăși prin completarea cadrului legislativ cu matrice de sarcini ale administrației publice de nivel central și local, inclusiv a delimitării concrete a funcțiilor și responsabilităților administrației publice de nivel central și local, completarea/revizuirea unor prevederi ale codului fiscal în vederea acordării dreptului APL de nivelul I de a-și institui propriile impozite și taxe locale, eliminarea plafoanelor la aceste impozite și taxe, acordarea dreptului de alocare a taxei rutiere direct în contul bugetului local în gestiunea căruia se află drumul, evaluarea veniturilor omise de către bugetele locale în vederea acordării de către stat a anumitor facilități fiscale, reorganizarea administrativ-teritorială în funcție de criterii demografice, teritoriale și etnice.

Barierile date, fiind înlăturate prin *operarea modificărilor în cadrul legislativ*, cu siguranță vor reduce neîncrederea populației față de aleșii locali și vor contribui la creșterea gradului de implicare comunitară în acțiuni de dezvoltare locală.

Următoarea etapă a mecanismului elaborat se referă la *conducerea și gestionarea procesului de schimbare* în vederea stabilirii sarcinilor și atribuțiilor clare ale părților implicate în proces. Anume la această etapă dimensiunea strategică se intercalează cu cea operațională, prin implicarea dimensiunii organizaționale. Aici ne referim la faptul că anume organizația, în cazul nostru primăria, urmează să dea dovadă de *coeziune și cooperare* atât pe interior, cât și pe exterior pentru a putea implementa schimbarea. Mediul intern este de la sine înțeles responsabil pentru *instituționalizarea și stabilizarea practicilor*, cât și de *monitorizarea procesului de implementare a schimbării*. Schimbarea ar putea fi implementată atât prin existența planificării strategice și operaționale la nivel local, cât și prin mecanisme concrete de monitorizarea a implementării acțiunilor de stabilizare a acestor practici.

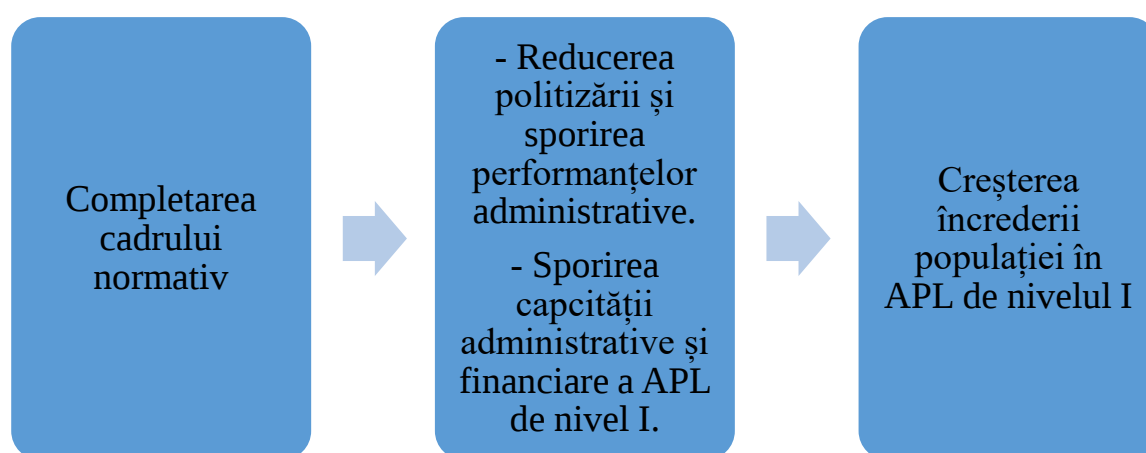


Fig. 3.12. Procesul de eliminare a barierelor de sporire a performanțelor managementului APL prin completarea cadrului normativ

Sursa: Elaborată de autor

Dimensiunea socială, în calitate sa de reprezentant al mediului extern, se intercalează cu mediul intern și dimensiunea operațională a organizației prin procesul de evaluare comunitară a impactului schimbării. În acest sens, autorul a elaborat și aplicat chestionarul de evaluare a performanțelor managementului APL. Rezultatele evaluării au fost descrise deja în conținutul acestei lucrări și consemnate în fișa de evaluare a performanțelor managementului APL de către locuitorii satului/comunei care este prezentată în anexa 15.

Fișa de *evaluare a impactului schimbării*, în cazul nostru a gradului de transfer al performanțelor APL asupra dezvoltării spațiului rural, este menită să dezvăluie *rezervele interne* de sporire a performanțelor managementului APL, astfel spus vulnerabilitățile managementului

APL în vederea identificării de noi soluții și pârgii de perfecționare a acestuia, racordând continuu aceste performanțe la ingerințele vremii.

Astfel, acest mecanism devine unul ciclic, valabil în timp, cu posibilitatea de a se autoperfecționa continuu, respectând în tocmai etapele de implementare a unei schimbări: *percepția schimbării, reflecția, acțiunea și evaluare* – etape specifice oricărui proces de schimbare, inclusiv reengineering-ului managerial.

Relevanța mecanismului este asigurată și de către intercalarea și interdependența etapelor pe diagonală (etape marcate cu aceeași culoare). Aici ne referim la perechile formate între planificare strategică și instituționalizare de bune practici, conducere și coordonare și evaluare comunitară, operare de modificări legislative și monitorizarea respectării acestor schimbări, coeziune și cooperare și stabilirea rezervelor interne prin implicarea comunitară.

Considerăm că *colaborarea dintre APL și comunitatea locală în sine reprezintă anume acel element de turnură menit să reproiecteze procesul administrativ din Republica Moldova în vederea obținerii acelor „îmbunătățiri impresionante”* despre care vorbesc promotorii reengineering-ului managerial, contribuind la distrugerea pilonilor de bază pe care se sprijinea vechea guvernare prin instaurarea unor relații centrate pe cetățean, caracterizate prin transparență, responsabilitate, colaborare și spirit de inițiativă.

Iar pentru ca contribuția APL la revitalizarea spațiului rural să fie una semnificativă, este necesar, în viziunea noastră, abordarea modelului neo-weberian de management public care promovează *rolul statului în calitate de facilitator al dezvoltării socioeconomice, subliniază necesitatea consolidării ethosului public prin transformarea administratorului în manager al valorii publice și prin propagarea democrației reprezentative.*

Recomandăm alinierea la acest mecanism de sporire a performanțelor managementului APL și din motivul că el înregistrează cel mai mare grad de permeabilitate pentru paradigmele dezvoltării rurale concepute de cercetători pentru țările în curs de dezvoltare cum ar fi modelul dezvoltării endogene. În tiparele acestui mecanism se înscrie perfect atât necesitatea investițiilor minime din partea statului în direcția susținerii dezvoltării rurale, cât și a investițiilor în capitalul uman în vederea dezvoltării competențelor prin educație și pregătire profesională, competențe care vor contribui la revitalizarea ruralului inclusiv „prin antrenare și propagare”.

„Terapia de șoc” de care are nevoie Republica Moldova pentru a-și reînvia ruralul se rezumă la acordarea dreptului populației locale de a-și exprima opinia cu privire la modul în care aceasta vede dezvoltarea comunității din care face parte, iar pentru ca acest lucru să fie posibil, statul trebuie să acorde populației sprijinul necesar în vederea susținerii inițiativelor venite din partea acesteia.

„Pentru a eficientiza procesul administrativ și a dezvolta spațiile rurale, la început, ar putea fi nevoie de o nouă legislație. Apoi, va fi necesar de analizat status-quo-ul și, în consecință, de structurat, de formulat și de perfecționat noile proceduri operaționale, de pregătit personalul pentru a lucra conform acestor proceduri, de definit noile funcții și remunerările adecvate, precum și sistemele de evaluare, de informat pe beneficiarii respectivelor servicii și pe toți cei interesați și, nu în ultimul rând, de depus efort pentru a reduce anxietatea cauzată de toate aceste reforme atât printre beneficiari, cât și în rândurile personalului.

Cert este că orice stat în traiectoria pe care și-o propune să o parcurgă spre reformarea managementului public se va ciocni inevitabil de operarea unor schimbări funcționale majore, structurate pe principii care urmăresc obiectivul modernizării nu doar la nivelul unor aspecte separate, ci a sistemului de administrație publică în ansamblu” [36, pag. 164]. Procesul de dezvoltare socioeconomic este o utopie în situația în care nu se întreprind măsuri concrete menite să producă schimbări, inclusiv în cadrul sistemului administrativ. Totodată, considerăm că mecanismul propus de către autor de sporire a performanțelor managementului public ar putea deveni unul lucrativ în procesul de dezvoltare a spațiului rural din Republica Moldova, contribuind la revitalizarea acestuia.

1.4.Concluzii la capitolul III

1. Deoarece transpunerea principiilor de dezvoltare durabilă în documentele de politici locale constituie prerogativa autorităților publice locale, sarcina dezvoltării rurale, cât și implementarea politicilor de dezvoltare rurală, în temei legal, le revine autorităților administrației publice locale.
2. Una dintre pârgurile de bază care poate contribui la sporirea performanțelor managementului APL este revizuirea cadrului legal, care va contribui la reducerea politizării funcției publice și la creșterea încrederii și implicării populației în acțiuni comunitare.
3. Sporirea capacității administrative și financiare poate fi obținută prin completarea cadrului legislativ cu matrice de sarcini ale APL de nivel central și local, inclusiv a delimitării clare a responsabilităților APL de nivel I și a relațiilor ierarhice cu APC, completarea/revizuirea unor prevederi ale codului fiscal și reorganizarea administrativ-teritorială în funcție de criterii demografice și teritoriale.
4. Consolidarea managementului resurselor umane poate fi asigurată prin depolitizarea funcțiilor publice, lucru ce poate fi obținut prin admiterea aleșilor locali la alegeri doar în baza unei preselecții organizate de APC la care se va solicita obligatoriu deținerea de către candidat a unor anumite competențe, studii superioare în domeniu și deținerea experienței anterioare, și,

nu în ultimul rând, prin atragerea unei atenții deosebite recrutării, pregătirii, motivării și stimulării personalului.

5. Performanțele managementului APL trebuie să fie evaluate de către locuitorii unității administrativ-teritoriale în funcție de următoarele criterii: calitatea planificării strategice, capacitatea și calitatea serviciilor furnizate, capacitatea financiară, permeabilitatea implicării comunitare și transparența procesului decizional, și, desigur, calitatea resurselor umane.
6. Performanțele managementului APL de nivelul I au fost evaluate de populația din zonele rurale cu calificativul „bine”, managementul APL înregistrând un scor redus la criteriile ce țin de evaluarea calității serviciilor comunale (2,66 puncte), a activităților centrelor de dezvoltare comunitară (2,52 puncte), a calității serviciilor sociale (2,63 puncte), cât și la criteriul legat de implicarea comunitară în procesul decizional (2,71 puncte).
7. Racordând calitatea vieții socioeconomice din localitățile rurale din Republica Moldova la calitatea serviciilor publice (criteriu care a acumulat cel mai mic scor în cadrul evaluării – 2,66 puncte), suntem nevoiți să constatăm că autoritățile publice locale au o rezervă semnificativă în direcția sporirii calității managementului APL.
8. Considerăm că *colaborarea dintre APL și comunitatea locală în sine reprezintă anume acel element de turnură menit să reprojeteze procesul administrativ din Republica Moldova în vederea obținerii acelor „îmbunătățiri impresionante”* despre care vorbesc promotorii reengineering-ului managerial, iar pentru ca contribuția APL la revitalizarea spațiului rural să fie una semnificativă, este necesară abordarea modelului neo-weberian de management public care promovează *rolul statului în calitate de facilitator al dezvoltării socioeconomice, subliniază necesitatea consolidării ethosului public prin transformarea administratorului în manager al valorii publice și prin propagarea democrației reprezentative.*
9. Pentru sporirea performanțelor managementului APL în perspectiva dezvoltării spațiului rural considerăm oportună aplicarea mecanismului elaborat de către autor care se bazează pe teoria dezvoltării endogene și caracteristicile sale esențiale precum *dezvoltarea teritorială, valorizarea resurselor locale și dezvoltarea comunitară.*
10. Relevanța mecanismului de sporire a performanțelor managementului APL este asigurată de inter și intra conexiunea elementelor sale componente, cât și de caracterul ciclic al mecanismului care îi asigură continuitate în aplicare și posibilitate de autoperfecționare, inclusiv prin implicarea evaluării comunitare.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

În procesul investigărilor efectuate cu scopul *identificării posibilităților de sporire a performanțelor managementului APL de nivelul I în vederea transferului acestora în direcția dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova*, autorul poate formula următoarele **concluzii**:

1. În procesul de *elucidare a implicațiilor pe care le au noile modele de management public asupra reconfigurării administrative*, lucru pe care îl viza nemijlocit primul obiectiv de cercetare, constatăm că managementul APL înregistrează o dezvoltare fără precedent anume după cel de al doilea război mondial, determinantă în statele europene rămânând influența doctrinei franceze (subcapitolul 1.1). Influențele și implicațiile noilor modele de management și-au lăsat incontestabil amprenta asupra procesului de reconfigurare administrativă în ordinea perindării lor cronologice, de la fiecare model politico-administrativ fiind preluate bune practici. Totuși, în rezultatul cercetării s-a demonstrat (subcapitolul 1.2) că modelele administrative pure nu pot fi înscrise întocmai în tiparele unui sau altui stat, acestea fiind necesar de racordat la specificul fiecărui stat, reengineering-ul managerial al administrației publice fiind un proces inevitabil și necesar în parcursul european al țării noastre.
2. *Investigând fundamentele teoretice existente privind posibilitățile de evaluare a performanțelor managementului APL prin prisma contribuției sale la dezvoltarea spațiului rural* s-a constatat faptul că în procesul abordării performanțelor din perspectiva mai multor autori, performanța este abordată atât prin prisma eficienței și eficacității, dar și prin intermediul elementelor de competitivitate. În acest sens au fost identificate unele lacune în legislația actuală (menționate în special în subcapitolul 2.3) în sensul lipsei unei posibilități de a cuantifica impactul performanțelor managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural, indicatorii prevăzuți de cadrul legal făcând referință doar la evaluarea resurselor umane, în calitate de evaluator servind organul ierarhic superior, fapt care, considerăm, reduce obiectivitatea evaluării. În acest sens autorul a propus un set de criterii pentru evaluarea impactului performanțelor managementului APL asupra dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova (subcapitolul 1.3) și anume:
 - calitatea planificării strategice;
 - capacitatea și calitatea serviciilor furnizate (servicii comunale, sociale și administrative);
 - capacitatea financiară;
 - permeabilitatea implicării comunitare și transparența procesului decizional;
 - calitatea resurselor umane.

3. *Evaluând viabilitatea socioeconomică a spațiului rural în vederea identificării unor direcții prioritare de dezvoltare a acestuia prin implicarea managementului APL*, s-a constatat că economia rurală, bazată pe agricultură și prelucrarea produselor agricole și neagricole, este insuficientă și înregistrează un declin continuu, ceea ce se soldează cu un grad accentuat de subdezvoltare și un decalaj semnificativ față de mediul urban (subcapitolul 2.2), dar și față de spațiul rural european. Se atestă o scădere continuă a ratei de ocupare în mediul rural, în condițiile în care nivelul veniturilor depășește abia-abia nivelul cheltuielilor. În aceste condiții populația este nevoită să trăiască sau mai bine zis să existe cu nimic și din nimic, limitându-se la consumul de bunuri și/sau lipsindu-se de celelalte necesități cum ar fi educația, cultura, sănătatea, or aceasta este o chestie inadmisibilă, dar totuși autentică pentru realitatea dură cu care se confruntă la etapa actuală Republica Moldova. Pentru Republica Moldova, actualmente, dezvoltarea rurală este o prioritate prin care se urmărește punerea în aplicare a unei politici integrate care să permită valorificarea tuturor tipurilor de potențial existente în spațiul rural: zootehnia, agricultura, procesarea produselor agricole, meșteșugurile, turismul rural, agroturismul, tradițiile etc (subcapitolul 2.2).
4. În procesul de *identificare a unor pârghii de perfecționare a managementului APL prin intermediul înlăturării barierelor intermediare ce împiedică transferul de performanțe în direcția dezvoltării spațiului rural* s-a constatat că una dintre pârghiile de bază care poate contribui la sporirea performanțelor managementului APL este revizuirea cadrului legal, aceasta și fiind bariera semnificativă de ordin extern ce stă în calea transferului performanțelor managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural (subcapitolul 3.1). Acest lucru ar contribui cu certitudine la eliminarea politizării funcției publice prin promovarea profesionalismului și a meritocrației, cât și la sporirea capacității administrative și financiare prin identificarea unor atribuții concrete și clare stabilite iarăși pe bază legală. Aceste măsuri vor fi încununate de creșterea încrederii și implicării populației în acțiuni comunitare, fapt ce va contribui la dezvoltarea spațiilor rurale din Republica Moldova.
5. La etapa de *determinare a impactului performanțelor managementului APL asupra imperativelor dezvoltării spațiului rural prin utilizarea metodei feedbackului* s-a constatat că fișa de evaluare elaborată și implementată de către autor (subcapitolul 3.2) a oferit informații relevante și suficiente pentru a putea stabili impactul performanțelor managementului APL în vederea contribuției sale la dezvoltarea spațiului rural, iar feedbackul oferit de către persoanele implicate (s-a demonstrat necesitatea și importanța evaluării performanțelor managementului APL anume de către populația rurală în calitate de beneficiar final al serviciilor publice în vederea asigurării relevanței și obiectivității evaluării) a făcut posibilă identificarea rezervelor

interne de sporire de a performanțelor managementului APL.

6. În procesul de *elaborare a mecanismului de sporire a performanțelor managementului APL în perspectiva dezvoltării spațiului rural* autorul a făcut uz de teoria dezvoltării endogene și caracteristicile sale esențiale: *dezvoltarea teritorială, valorizarea resurselor locale și dezvoltarea comunitară*. Relevanța și funcționalitatea acestui mecanism este asigurată de inter și intra conexiunea elementelor sale componente, cât și de caracterul ciclic al mecanismului care îi asigură continuitate în aplicare și posibilitate de autoperfecționare (subcapitolul 3.3).

În procesul de căutare de soluții pentru *problema științifică importantă* ce constă în *crearea unor mecanisme de perfecționare a managementului APL, fapt care va contribui la eficientizarea activităților sale în calitate de factor stimulator al creșterii economice, în vederea aplicării strategiilor manageriale în dezvoltarea durabilă a sectorului rural*, autorul formulează următoarele **recomandări**:

1. Propunem orientarea Strategiei de dezvoltare regională în deosebi spre măsuri menite să contribuie la dezvoltarea infrastructurii localităților rurale, iar dezvoltarea economică a acestor localități să fie canalizată în direcția diversificării economiei și promovării activităților neagricole menite să contribuie la valorificarea și promovarea patrimoniului național precum turismul rural și meșteșugăritul, activități ce pot fi practicate inclusiv de către micii antreprenori (subcapitolul 2.3).
2. Sugerăm Ministerului Agriculturii și Industriei Alimentare aplicarea unor măsuri menite să compenseze agricultorilor pagubele materiale suportate din cauza calamităților naturale și implicarea în vederea reglementării prețurilor la motorină (subcapitolul 2.3).
3. Pentru AIPA și organizațiile internaționale finanțatoare, propunem să-și revadă cerințele de bază pentru aplicarea la proiecte, în direcția simplificării acestora prin reducerea numărului de documente solicitate sau prin acordarea de suport informațional la pregătirea dosarelor în vederea asigurării accesului la aceste fonduri/surse de finanțare și pentru persoanele din localitățile rurale, care nu neapărat dețin competențe și experiență în elaborarea propunerilor de proiecte (subcapitolul 3.1).
4. Recomandăm completarea Legii privind administrația publică locală cu prevederi menite să impună selectarea primarilor admiși să participe în cadrul alegerilor locale pe principii meritocratice (nu politice), în funcție de nivelul de studii, competențele profesionale, abilitățile de comunicare, inclusiv în limbi străine etc. Ar fi necesar, totodată, stipularea unor criterii clare, în vederea identificării cerințelor minime necesare pentru ocuparea unei anumite funcții și revăzute fișele postului pentru fiecare nivel ierarhic al administrației publice (subcapitolul 3.1).

5. Sugerăm suplinirea Legii privind administrația publică centrală cu prevederi menite să stabilească clar limitele tutelei administrative exercitate de către APC prin delimitarea expresă a raporturilor dintre APC și APL, inclusiv repartizarea funcțiilor exercitate de acestea prin elaborarea matricei de sarcini (subcapitolul 3.1).
6. Recomandăm APC aplicarea măsurilor stimulatorii care ar condiționa activitatea în domeniul administrației publice pe o perioadă prestabilită cum ar fi achitarea unui capital fix la angajare pentru tinerii specialiști care, în schimb, se obligă să activeze în cadrul primăriei timp de 3 ani sau asigurarea pe perioada șederii cu locuință sau compensarea parțială a contractului pentru studii la secția frecvență redusă pentru persoanele ce activează în primării. Considerăm că aceste lucruri ar fi implementate mai facil, dacă ar fi susținute și promovate la nivel central, fie prin acorduri de colaborare cu instituțiile de învățământ, fie prin revenirea la vechea practică de delegare la muncă în teritoriu a tinerilor specialiști care și-au făcut studiile din contul bugetului de stat pentru o perioadă determinată, fie prin alocarea unor sume menite să acopere costurile de închiriere a locuinței pentru persoanele recrutate din alte localități sau asigurarea unui capital inițial fix achitat condiționat persoanelor tinere la angajare (subcapitolul 3.1).
7. Propunem revizuirea criteriilor de organizare administrativ-teritorială, în special a comunelor și satelor din Republica Moldova. În acest sens, considerăm oportun stabilirea unor criterii teritoriale și demografice clare unanim acceptate și elaborarea și aprobarea normelor pentru constituirea și recunoașterea unei localități rurale prin completarea prevederilor actuale ale Nomenclatorului unităților teritoriale de statistică al Republicii Moldova, spre exemplu numărul minim de 5000 persoane aflate în jurisdicția unei primării/localități rurale (subcapitolul 3.1).
8. Sugerăm delegarea prin legislația fiscală a dreptului de stabilire a impozitelor și taxelor locale și a plafoanelor pentru aceste taxe către administrația publică locală, cu condiția ca povara fiscală să nu se răsfrângă asupra micilor antreprenori, condiție care trebuie stipulată prin lege. Tot în această ordine de idei, considerăm oportună alocarea taxei rutiere direct bugetelor locale în gestiunea cărora se află drumurile. Toate aceste măsuri ar contribui la descentralizarea resurselor financiare pe plan local și ar reduce semnificativ valoarea facilităților acordate de către stat bugetelor locale pentru acoperirea pierderilor din veniturile omise (subcapitolul 3.1).
9. Recomandăm elaborarea și implementarea unui cadru general de monitorizare și evaluare a activității APL atât de APC în funcție de gradul de realizare a obiectivelor trasate în strategiile și planurile locale de dezvoltare, existența cărora ar trebui să fie impusă prin lege, cât și de comunitatea locală în funcție de următoarele criterii: calitatea planificării strategice, capacitatea și calitatea serviciilor furnizate, capacitatea financiară, permeabilitatea implicării

comunitare și transparența procesului decizional și calitatea resurselor umane (subcapitolul 3.1).

10. Sugerăm primăriilor din localitățile rurale să utilizeze metodologia de evaluare a impactului performanțelor managementului APL asupra dezvoltării spațiului rural prin metoda feedbackului oferit de comunitate, totalizând rezultatele în fișa-model propusă de autor, în vederea identificării rezervelor interne de creștere a propriilor performanțe. Considerăm evaluarea performanțelor managementului APL de către locuitorii localităților rurale prin metoda feedbackului o metodă simplă de stabilire de impact, care nu presupune costuri suplimentare și poate fi aplicată cu ușurință de oricare primărie la nivelul oricărei localități rurale (subcapitolul 3.2).
11. Încurajăm administrația publică și beneficiarii cointeresați să aplice mecanismul de sporire a performanțelor managementului APL elaborat de autor, în perspectiva dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova, dat fiind caracterul ciclic al mecanismului care îi asigură continuitate în aplicare și posibilitate de autoperfecționare (subcapitolul 3.3).

BIBLIOGRAFIE

Cărți tipărite și publicații monografice

1. ALEXANDRU, I., GILIA, C., IVANOFF, I.V. *Organizarea diferitelor sisteme politico-administrative europene. Ediția a II-a, revăzută și adăugată.* București: Editura Hamangiu, 2008. 576 p. ISBN 978-606-522-005-8.
2. ALEXANDRU, Ioan. *Studii de drept administrativ comparat.* București: Lumina Lex, 2000. 208 p. ISBN 973-588-207-8.
3. ANDRONICEANU, Armenia. *Management public.* București: Editura Economică, 1999. 240 p. ISBN: 973-590-217-6.
4. ANDRONICEANU, Armenia. *Noutăți în managementul public.* București: Editura Universitară, 2008. 398 p. ISBN 973-749-449-8.
5. ANDRONICEANU, Armenia. *Sisteme administrative din state ale Uniunii Europene.* București: Editura Universitară, 2015. 288 p. ISBN 978-606-28-0304-9.
6. BĂILEȘTEANU, Gheorghe. *Semiotică economică.* Timișoara: Editura Mirton, 2005. 485 p. ISBN 978-9736-61-528-3.
7. CATLABUGA, V., CHIRIAC, L., MANOLE T. ș.a. *Descentralizarea finanțelor locale.* Chișinău: Editura TISH, 2002, 208 p. ISBN 9975-947-16-6.
8. CÂMPEANU, Virginia (coordonator). *Dimensiunea globală a dezvoltării durabile.* București: Editura Expert, 2006, 341 p. ISBN 978-973-7885-53-1.
9. GAVRILESCU, D., FLORIAN, V. *Rural Economy in Romania.* Iași: Editura Terra Nostra, 2007. 288 p. ISBN 978-973-8432-77-2.
10. IVANOFF, Ivan. *Deontologia funcției publice – exercițiul onest și patologic al funcției publice.* Târgoviște: Editura University Press, 2004. 129 p. ISBN 973-8413-88-5.
11. JUC, V., CEACÎR, I. *Cultura organizațională în contextul modernizării administrației publice locale: abordare politologică.* Chișinău: Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice, 2018. 240 p. ISBN 978-9975-3043-9-9.
12. MANOLE, T., STRATAN, A. *Managementul finanțelor publice locale: probleme și oportunități.* Chișinău: INCE, 2014. 161 p. ISBN 978-9975-9932-3-4.
13. MIRON, Svetlana. *Meșteșuguri populare tradiționale moldovenești.* Chișinău: Centrul editorial-poligrafic BNRM, 2017, 168 p. ISBN 978-9975-3096-2-2.
14. MOLDOVANU, George. *Analiză și comportament organizațional.* București: Editura Economică, 2005. 320 p. ISBN 978-973-709-115-9.

15. PALADI, Ion. *Managementul public*. Chișinău: Editura ASEM, 2009. 375 p. ISBN 978-9975-75-493-4.
16. PARLAGI, A. *Dicționar de administrație publică*. București: Editura Economică, 2000. 192 p. ISBN 973-590-356-3.
17. PETRESCU, Ion. *Introducere în managementul dezvoltării durabile*. București: Editura Fundației „România de mâine”, 2009. 320 p. ISBN 978-973-163-390-9.
18. PLATON, Mihail. *Administrația publică. Curs universitar*. Chișinău: Editura Universul, 2007. 926 p. ISBN 978-9975-47-006-3.
19. PLATON, Mihail. *Introducere în știința administrării publice*. Chișinău, 1992. 377 p.
20. POLLIT, Christopher, BOUCKAERT, Geert. *Reforma managementului public. Analiză comparată*. Chișinău: Epigraf, 2004. 336 p. ISBN 9975-924-40-9.
21. POPESCU, C.; DOBROTĂ, N. *Dezvoltarea economică durabilă. Dicționar de economie*. București: Editura Economică, 1999. 169 p. ISBN 973-590-080-7.
22. RUSALI, Mirela-Adriana. *Dezvoltarea economică a ruralului în România*. Cluj: Editura Digital Data, 2013, 220 p. ISBN 978-973-7768-84-1.
23. SECRIERU, Angela; DRAGOMIR, Lilia. *Managementul finanțelor publice locale*. Chișinău, 2015. 88 p. ISBN 978-9975-87-077-1.
24. SIMON, HERBERT, A., THOMPSON, Victor A., SMITZBURG, Donald W. *Administrația publică*. București: Editura Cartier, 2003, 756 p. ISBN 9975-79-214-6.
25. SÎMBOTEANU, Aurel. *Teoria administrației publice*. Chișinău: CEP USM, 2008. 221 p. ISBN 978-9975-70-727-5.
26. STĂNICĂ, Viorel. *Dezvoltarea comunitară: studii de caz*. Cluj-Napoca: Accent, 2014. 253 p. ISBN 978-606-561-116-0.
27. TEACĂ, I., RUSU, A., BULAT, V. *Managementul proprietății publice*. Chișinău, 2015. 220 p. ISBN 978-9975-87-023-8.
28. АЛЕХИН, А.П., КАРМОЛИЦКИЙ, А.А. *Административное право России. Особенная часть*. Москва: Зерцало, 2016. 272 с. ISBN 978-5-94373-350-5.

Teze, autoreferate

29. CARADJA, Alina. *Managementul performanței învățământului profesional agrar și impactul acestuia asupra dezvoltării durabile a mediului rural al Republicii Moldova: tz. de doct. în șt. economice*. Chișinău, 2021, 130 p.
30. VARZARI, Ana. *Impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare în Republica Moldova: tz. de doct. în șt. economice*. Chișinău, 2021, 155 p.

Contribuții în monografii, culegeri

31. **FETESCU**, Cezara. Implications of new trajectories and models of public management. In: Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment. Riga: ISMA University, 2019, pp. 156-165. ISSN 978-9984-891-07-1.

Contribuții în materialele conferințelor și altor manifestări științifice

32. **CHIȚIGA**, Georgiana. Meșteșugurile tradiționale, antreprenoriatul în dezvoltarea spațiului rural. In: *Materialele conferinței teoretico-practice internaționale „Economic growth in conditions of globalization: competitiveness, innovation, sustainability”*. 11-12 octombrie 2018, Chișinău: INCE, pp. 308-313. ISBN 978-9975-3202-8-3.
33. **COZIANU IOANA**, A., **HOLCĂ-NISTOR**; R. Fondurile Europene destinate antreprenoriatului – o șansă pentru dezvoltarea economică a României. In: *Materialele conferinței teoretico-practice internaționale „Economic growth in conditions of globalization: competitiveness, innovation, sustainability”*. 11-12 octombrie 2018, Chișinău: INCE, pp. 70-73. ISBN 978-9975-3202-8-3.
34. **FETESCU**, Cezara. „Dezvoltarea rurală prin prisma modificării metodelor de formare a surselor de venituri ale bugetelor locale”. In: *Materialele conferinței practico-științifice «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации»*. 19 decembrie 2018. Comrat: Universitatea de Stat din Comrat, pp. 104-108. ISBN 978-9975-83-083-6.
35. **FETESCU**, Cezara. Conceptul de management public în retrospectivă. In: Economie, vol. 50. Simpozionul Științific Internațional „Perspectivele dezvoltării durabile a spațiului rural în contextul noilor provocări economice”, 4-6 octombrie 2018, Chișinău: UASM, pp. 225-228. ISBN 978-9975-64-299-6.
36. **FETESCU**, Cezara. Dezvoltarea rurală durabilă prin prisma realității din Republica Moldova. In: Economie, vol. 50. Simpozionul Științific Internațional „Perspectivele dezvoltării durabile a spațiului rural în contextul noilor provocări economice”, 4-6 octombrie 2018, Chișinău: UASM, pp. 228-232. ISBN 978-9975-64-299-6.
37. **FETESCU**, Cezara. Eradicarea conservatismului mentalitar și valorificarea capitalului uman prin internalizarea liderismului transformațional. In: *Materialele conferinței științifico-practice cu participare internațională „Dinamica schimbării și cultura organizațională a viitorului”*. 20 noiembrie 2020. Chișinău: IP CEEF, tipografia „Valinex, pp. 243-251. ISBN 978-9975-68-420-0.

38. FETESCU, Cezara. Neo-Weberian State – a possible life-belt for low-developed countries on continental Europe. In: Proceedings of the International Conference „Risk in contemporary economy”, June 6-7, Galati: „Dunarea de Jos” University, pp. 287-293. ISSN 2067-0532.
39. FETESCU, Cezara. Promotorul local – soluție eficientă pentru îmbunătățirea serviciilor și creșterea capacității APL în domeniul dezvoltării locale. In: *Materialele conferinței științifico-practice cu participare internațională „Dinamica schimbării și cultura organizațională a viitorului”, Ediția a II-a.* 18 noiembrie 2021. Chișinău: IP CEEF, tipografia „Valinex, pp. 72-81. ISBN 978-9975-68-442-2.
40. GRECU, A., TOFAN, T. Specificul dezvoltării profesionale a personalului în administrația publică din Republica Moldova. In: *Materialele conferinței științifico-practice internaționale „Teoria și practica administrării publice”.* 21 mai 2021. Chișinău: AAP, pp. 417-419. ISBN 978-9975-3492-6-0.
41. LITVIN, A., DOBROVOLSCHI, L. Investițiile – pârgă managementului performant în dezvoltarea durabilă a pomiculturii. In: *Materialele conferinței științifice internaționale „Strategii și politici de management în economia contemporană”.* 26-27 martie 2021. Chișinău: UASM, pp. 238-248. ISBN 978-9975-155-20-5.
42. MOVILĂ, Irina. Managementul resurselor umane în administrația publică: caracteristici, reforme, strategii. In: *Materialele conferinței „Tradiție și inovare în cercetarea științifică”, ediția 9.* 11 octombrie 2019. Bălți: Universitatea de Stat „Alec Russo”, pp. 209-213. ISBN 978-9975-50-243-6.
43. POPOVICI, A., POPOVICI, C. Relațiile politico-administrative: teorie și noi abordări. In: *Teoria și practica administrării publice. Conferință științifico-practică internațională*, 20 mai 2016, Chișinău: AAP, pp. 37-40. ISBN 978-9975-3019-6-1.
44. RUSU, L., TOFAN, T. Specificul gestionării resurselor umane în administrația publică locală din Republica Moldova. In: *Materialele conferinței „Teoria și practica administrației publice”.* 17 mai 2018. Chișinău: Academia de Administrare Publică, pp. 454-456. ISBN 978-9975-3019-7-8.
45. SAVCA, Tatiana. Politici de dezvoltare locală durabilă în Republica Moldova: probleme și oportunități. In: *Materialele conferinței „Consolidarea administrației publice locale și perspectivele Europene ale Republicii Moldova ”.* 23 noiembrie 2018, Chișinău: APP, pp. 190-203. ISBN 978-9975-134-20-0.
46. STADNIC, Ș., STADNIC, S. Oportunitățile dezvoltării agroturismului în Republica Moldova. In: *Materialele conferinței „Tradiție și inovare în activitatea științifică”.* 12 octombrie 2018, Bălți: Universitatea de Stat „Alec Russo”, pp. 121-127. ISBN 978-9975-50-235-1.

47. TIMOFTI, E., ȘARBAN, C. Impactul pandemiei Covid-19 asupra calității vieții populației din Republica Moldova. In: *Materialele conferinței științifice internaționale „Creșterea economică în condițiile globalizării”, ediția a 15-a*. 15-16 octombrie 2021. Chișinău: INCE, pp. 112-123. ISBN 978-9975-3529-8-7.
48. TIMOFTI, E., TIMOFTI, Gh. Managementul dezvoltării economice a agriculturii bazate pe tehnologii inovatoare. In: *Materialele conferinței practico-științifice «Современные достижения науки и пути инновационного восхождения экономики региона, страны»*. 18 mai 2017. Comrat: Universitatea de Stat din Comrat, pp. 57-61. ISBN 978-9975-83-055-3.
49. ȚURCANU, Gh., GUSEV, A. Managementul performanței – abordări teoretice și direcții de analiză. In: *Materialele conferinței „Strategii și politici de management în economia contemporană. Ediția 4”*. 27-28 martie 2015. Chișinău: Departamentul Editorial-Poligrafic ASEM, pp. 120-125. ISBN 978-9975-75-722-9.
50. VACULOVSCI, Elena. Aspecte ale determinării eficienței economice și eficienței sociale a serviciilor publice. In: *Materialele conferinței științifice internaționale „Teoria și practica administrării publice”*. 22 mai 2020. Chișinău: AAP, pp. 282-285. ISBN 978-9975-3240-9-0.
51. ZAHARCO, Silvia. Dezvoltarea rurală durabilă a Republicii Moldova în contextul integrării europene. In: *Materialele conferinței „Tendințe moderne de dezvoltare economică și financiară a spațiului rural”*, 27 septembrie 2012, Chișinău: UASM, pp. 71-77. ISBN 978-9975-64-235-4.
52. ФЕТЕСЬКУ, Ч. П. Концептуальные прения в рамках определения понятия сельской местности. In: *Materialele conferinței „Global science and education in the modern realities - 2020”*, 26-27 august 2020, Nr. 1, Seattle, Washington, pp. 163-167. ISBN 979-8-6914091-1-0.

Articole în publicații seriale

53. ANDRONICEANU, Armenia. Noul management public, un posibil model pentru reforma managementului public în sistemul administrativ din România. In: *Administrație și management public*. 2007, nr. 8, pp. 52-57. ISSN 1583-9583.
54. BENTE, Cristian. Câteva considerații privind începuturile administrației publice ca disciplină academică. In: *Revista de Administrație publică și Politici sociale*. 2010, nr. 2, pp. 67-71. ISSN 2067-1695.

55. BÎRCĂ, A., CHIȚULESCU, C. Necesitatea apariției managementului public ca domeniu distinct al științei managementului. In: *Revista Economica*. 2011, nr. 2(76), pp. 40-44. ISSN 1810-9136.
56. BÎRCĂ, Alic. Necesitatea apariției managementului public ca domeniu distinct al științei managementului. In: *Revista Economica*. 2011, nr. 2(76), pp. 40-44. ISSN 1810-9136.
57. BODEA, Carmen. Rolul turismului în dezvoltarea rurală. Strategie de dezvoltare a turismului în Beliș, județul Cluj, România. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 2014, nr. 1(34), pp. 10-24. ISSN 1454-1378.
58. BOKHARI, A., QURESHI, R. Business process re-engineering in public administration of Kingdom of Saudi Arabia. In: *Information Engineering and electronic Business*. 2016, nr. 4, pp. 10-17. ISSN 2074-9023.
59. BOTEZATU, Angela. Strategii și tehnici de promovare a turismului rural sustenabil. In: *Revista Economica*. 2013, nr. 1(83), pp. 40-46. ISSN 1810-9136.
60. BURZ, Răzvan-Dorin. Conceptul de performanță. In: *Managementul intercultural*. 2013, nr. 2(28), vol. XV, pp. 21-28. ISSN 1454-9980.
61. CAZACU, Florin. Moduri de abordare a performanței în administrația publică locală din România. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 2021, nr. 1(48), pp. 20-35. ISSN 1454-1378.
62. DRECHSLER, W., KATTEL, R. Conclusion: Towards the Neo-Weberian State? Perhaps, but Certainly Adieu, NPM! In: *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2008/2009, nr. 2, vol. I, pp. 95-99. ISSN 1337-9038.
63. EYMERI-DOUZANS, Jean-Michel. Statul actual: un hibrid post-managerialist sau neo-weberian? Remarci liminare. (Towards A Post-managerialist or Neo-Weberian Hybrid State? Prospective Remarks). In: *Studia politica. Romanian Political Science Review*. 2010, nr. 3, vol. X, pp. 413-423. ISSN 1582-4551.
64. FETESCU, Cezara. Research directions of political-administrative relations in countries with incipient democracies. In: *Humanities bulletin of Zaporizhzhie State Engineering Academy*. 2019, nr. 76, pp. 221-229. ISSN 2072-1692.
65. FETESCU, C., LITVIN, E. Qualitative assessment of the performance of LPA management in the Republic of moldova with a view to bringing internal reserves into line with the imperatives of rural development. In: *Scientific Papers Series „Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development”*. 2022, nr. 1, pp. 223-232. ISSN 2285-3952.

66. FETESCU, Cezara. Performanța managementului APL și criteriile calitative de evaluare a acesteia. In: *Administrarea publică*. 2022, nr. 1(113), pp. 107-113. ISSN 1813-8489.
67. FETESCU, Cezara. Reengineering-ul managerial al APL prin prisma tiparelor naționale ale Republicii Moldova. In: *Relații Internaționale Plus*. 2022, nr. 1, pp. 226-233. ISSN 1857-4440.
68. GEORGESCU, Cătălina Maria. Teorii asupra raporturilor dintre politică și administrație. In: *Revista de științe politice*. 2010, nr. 25, pp. 32-37. ISSN 1584-224X.
69. GRAUR, Oleg. Strategii pentru dezvoltarea eficacității și eficienței administrației publice în Republica Moldova. In: *Administrarea publică*. 2019, nr. 1, pp. 122-131. ISSN 1813-8489.
70. GRINCIUC, Liliana. Dimensiunile dezvoltării durabile și modul de abordare în spațiul rural. In: *Revista Economica*. 2019, nr. 2(108), pp. 66-78. ISSN 1810-9136.
71. HALACHMI, A., BOVAIRD, T. Process reengineering in the public sector: learning some private sector lessons. In: *Technovation*. 1997, nr. 17(5), pp. 227-235. ISSN 0166-4972.
72. HINȚEA, Călin-Emilian. Probleme strategice ale reformei sistemului administrativ Românesc. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 1999, nr. 1(2), pp. 141-145. ISSN 1454-1378.
73. JIANU, Iulia. Performanța – o noțiune care se caută pentru a se regăsi. Ambiguitate și claritate. In: *Revista /contabilitatea, expertiza, și auditul afacerilor*. 2006, nr. 5, pp. 18-23. ISSN 2601-8985.
74. JUC, Victor. Impactul relațiilor politico-administrative asupra culturii organizaționale a administrației publice locale. In: *Administrarea publică*. 2013, nr. 4(80), pp. 22-36. ISSN 1813-8489.
75. MANOLE, Dinu. Consolidarea managementului APL prin eficiență și eficacitate. In: *Administrarea publică*. 2020, nr. 1, pp. 111-120. ISSN 1813-8489.
76. MANOLE, Tatiana. Descentralizarea și autonomia financiară: o provocare pentru autoritățile publice locale din Republica Moldova. In: *Administrarea publică*. 2017, nr. 3, pp. 89-103. ISSN 1813-8489.
77. MAȘCA, S., VĂIDEAN, G., GOLGUȚ, A. Statul și economia – aspecte teoretice și evidențe empirice în UE. In: *Economie teoretică și aplicată*. 2019, nr. 5 (558), pp. 15-41. ISSN 1841-8678.
78. MOCANU, Natalia. Managementul dezvoltării spațiului rural. In: *Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu” din Cahul*. 2012, nr.1(7), pp. 35-39. ISSN 2345-1858.
79. NEGRU, Ecaterina. Administrarea și reformarea managementului public. In: *Administrarea publică*. 2011, nr. 3(71), pp. 102-106. ISSN 1813-8489.

80. OBEROI, Ropinder. Applying business process Re-engineering to public sector as a New Public Management strategy. In: *Journal of Government and Politics*. 2013, nr. 2, vol. 4, pp. 291-304. ISSN 1907-8374.
81. PALADI, Ion. Premisele managementului public. In: *Revista Economica*. 2007, nr. 1(57), pp. 27-30. ISSN 1810-9136.
82. PETRE, Ioana. Întoarcerea la rural în sociologia contemporană. Teorii și controverse. In: *Revista Română de Sociologie*. 2008, nr. 5-6, pp. 511-529. ISSN 2392-8549.
83. PINTEA, M., ACHIM, M. Performance – an evolving concept. In: *Analele Universității din Craiova. Științe economice*. 2010, nr. 2(38), pp. 82-93. ISSN 1223-365X.
84. POPOVICI, A., POPOVICI, C. Probleme ale gestiunii performanței funcționarilor publici. In: *Administrarea publică*. 2019, nr. 2, pp. 27-33. ISSN 1813-8489.
85. POPOVICI, A., POPOVICI, C. Relații politico-administrative în statele UE: o dihotomie regândită de Noul Management Public. In: *Administrarea publică*. 2014, nr. 4(84), pp. 11-19. ISSN 1813-8489.
86. POPOVICI, Angela. Eficientizarea administrației publice din republica Moldova: oportunități și provocări actuale. In: *Administrarea publică*. 2018, nr. 2, pp. 33-40. ISSN 1813-8489.
87. POSTOLACHI, Elena. Meșteșuguri populare, factor de menținere a continuității și imaginii etnice. In: *Akademios*. 2010, nr. 1(16), pp. 114-116. ISSN 2587-3687.
88. PRISĂCARU, V., LITVIN, A. Quality management in the higher education of Republic of Moldova as a framework for university performance. In: *Scientific Annals of Economics and Business, UAIC of Iași*. 2017, vol. 64(40), pp. 431-446. ISSN 2501-1960.
89. PRISĂCARU, Veronica. Evoluția spațiului rural al Republicii Moldova prin prisma indicatorilor economici. In: *Știința agricolă*. 2011, nr. 1/2011, pp. 104-106. ISSN 2587-3202.
90. RABONTU, A., RABONȚU, C. Factori determinanți ai dezvoltării turistice durabile. In: *Analele Universității Constantin Brâncuși*. 2007, nr. 1, vol. II, pp. 173-178. ISSN 1842-4856.
91. RĂDULESCU, Corina. Modele de management și implicațiile acestora asupra comunicării publice. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 2016, nr. 1(38), pp. 91-105. ISSN 1454-1378.
92. SACA, V., AZIZOV, N. Conexiunea dintre relațiile politice și administrative în procesul decizional din Republica Moldova: provocări și recomandări. In: *Administrarea publică*. 2013, nr. 1(77), pp. 11-19. ISSN 1813-8489.
93. SACA, Victor. Semnificațiile intereselor publice în contextul câmpului politic administrativ. In: *Administrarea publică*. 2017, nr. 3(795), pp. 33-45. ISSN 1813-8489.

94. SEVERIN, Alina. Eficiența politicii manageriale în modernizarea activității profesionale a funcționarilor publici. In: *Administrarea publică*. 2015, nr. 2, pp. 174-178. ISSN 1813-8489.
95. SÎMBOTEANU, Aurel. Interconexiuni teoretico-metodologice și aplicative în evoluția reformei administrației publice din Republica Moldova. In: *Administrarea publică*. 2015, nr. 2(86), pp. 11-33. ISSN 1813-8489.
96. SÎMBOTEANU, Aurel. Savant și om de stat, slujitor fidel al administrației publice. In: *Administrarea publică*. 2017, nr. 3, pp. 21-32. ISSN 1813-8489.
97. STOIAN, M., VOINEA, A. Modele de dezvoltare durabilă a turismului rural în țările iberice. In: *Analele Universității Constantin Brâncuși*. 2007, nr. 1, vol. II, pp. 261-264. ISSN 1842-4856.
98. ȘAPTEFRĂȚI, Tatiana. Administrația publică postmodernistă și Noul serviciu public. In: *Administrarea publică*. 2015, nr. 2(86), pp. 24-30. ISSN 1813-8489.
99. ȘAVGA, Alexandru. Descentralizarea administrativă în contextul reformării administrativ-teritoriale a Republicii Moldova. In: *Administrarea publică*. 2017, nr. 4, pp. 161-166. ISSN 1813-8489.
100. TOFAN, Tatiana. Noi tendințe în managementul schimbării organizaționale din țările Uniunii Europene. In: *Administrarea publică*. 2019, nr. 3, pp. 63-67. ISSN 1813-8489.
101. ȚICLĂU, Tudor-Cristian. Educația antreprenorială: o soluție pentru provocările globale ale liderilor? In: *Amfiteatru Economic*. 2014, nr. 37, vol XVI, pp. 720-737. ISSN 1582-9146.
102. VACULOVSCHI, Elena. Considerații referitor la aprofundarea inegalităților sociale în contextul dezvoltării economice a Republicii Moldova. In: *Administrarea publică*. 2020, nr. 4, pp. 61-68. ISSN 1813-8489.
103. VARZARI, Pantelimon. Birocrația în contextul consolidării democrației: tendințe spre modernizare. In: *Akados*. 2011, nr. 2(21), pp. 54-58. ISSN 2587-3687.
104. ZAMA, Iurii. Abordări noi și oportunități de promovare a turismului în Republica Moldova. In: *Center for Studies in European Integration Working Papers Series*. 2018, n. 10, pp. 61-73. ISSN 2537-6187.
105. ДОГА, В. Концептуальные подходы к определению понятия сельской местности через призму рыночных условий. В: *Науковий Вісник Міжнародного Гуманітарного Університету*. 2014, № 6-2014, pp. 29-35. ISSN 2413-2675.
106. ФЕТЕСКУ, Ч. П. Парадигмы развития управленческого менеджмента. В: *Научный взгляд в будущее*. 2019, №12, том 2, с. 9-14. ISSN 2415-766X.
107. ФЕТЕСКУ, Ч. П. Политико-административная дихотомия – миф или реальность. В: *Научный взгляд в будущее*. 2019, №13, том 2, с. 38-42. ISSN 2415-766X.

Publicații oficiale

108. Legea privind administrația publică locală: nr. 436-XVI din 28 decembrie 2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2007, nr. 32-35.
109. Legea privind organizarea administrativă a teritoriului Republicii Socialiste România: nr. 2 din 16 februarie 1968, republicată la 23 ianuarie 1981. În: Monitorul Oficial, 1981, nr. 54.
110. Legea privind organizarea administrativ-teritorială a Republicii Moldova: nr. 764 din 27 decembrie 2001, cu modificările ulterioare. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2002, nr. 16.
111. Legea cu privire la organizarea și desfășurarea activităților turistice în Republica Moldova: nr. 352-XVI din 24 noiembrie 2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2007, nr. 14-17.
112. Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public: nr. 158-XVI din 4 iulie 2008. În: Monitorul Oficial, 2008, nr. 230-232.
113. Legea privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar: nr. 270 din 23 noiembrie 2018. În: Monitorul Oficial, 2018, nr. 441-447.
114. Legea privind dezvoltarea regională în Republica Moldova: nr. 438 din 28 decembrie 2006. În: Monitorul Oficial, 2017, nr. 21-24.
115. Legea pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare regională pentru anii 2016-2020: nr. 239 din 13 octombrie 2016. În: Monitorul Oficial, 2017, nr. 30-39.
116. Proiectul de lege pentru aprobarea Strategiei Moldova 2030, aprobat spre examinare prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova: nr. 377 din 10 iunie 2020. În: Monitorul Oficial, 2020, nr. 153-158.
117. Cadrul bugetar pe termen mediu 2021-2023, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova: nr. 776 din 28 octombrie 2020. În: Monitorul Oficial, 2020, nr. 293-303.
118. Hotărârea cu privire la măsurile de realizarea Legii nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova: nr. 127 din 08 februarie 2008. În: Monitorul Oficial, 2008, nr. 34-36.
119. Hotărâre pentru aprobarea Planului de acțiuni privind implementarea Strategiei naționale de dezvoltare regională pentru anii 2016-2020: nr. 485 din 29 iunie 2017. În: Monitorul Oficial, 2017, nr. 229-243.
120. Hotărârea cu privire la aprobarea Documentului unic de program pentru anii 2017-2020: nr. 203 din 29 martie 2017. În: Monitorul Oficial, 2017, nr. 119-126.

121. Hotărâre cu privire la aprobarea Programului național de dezvoltare a orașelor-poli de creștere în Republica Moldova pentru anii 2021-2027: nr. 96 din 16 decembrie 2020. În: Monitorul Oficial, 2021, nr. 33-41.
122. Hotărârea cu privire la aprobarea Nomenclatorului unităților teritoriale de statistică al Republicii Moldova: nr. 570 din 19 iulie 2017. În: Monitorul Oficial, 2017, nr. 253-264.
123. Hotărârea de guvern privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public: nr. 201 din 11 martie 2009. În: Monitorul Oficial, 2009, nr. 55-56.
124. Strategia Moldova 2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova: nr. 857 din 31 octombrie 2013. În: Monitorul Oficial, 2013, nr. 963.
125. Strategia de dezvoltare a turismului „Turism 2020”, aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova: nr. 338 din 19 mai 2014. În: Monitorul Oficial, 2014, nr. 127-133.
126. Strategia de dezvoltare a culturii „Cultura 2020”, aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova: nr. 271 din 09 aprilie 2014. În: Monitorul Oficial, 2014, nr. 92-98.
127. Strategia de reformare a administrației publice pentru anii 2016-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova: nr. 911 din 25 iulie 2016. În: Monitorul Oficial, 2016, nr. 257-264.

Cărți electronice și publicații monografice online

128. *Analiza sistemelor administrative la nivel internațional cu accent pe tema nivelului teritorial de guvernare*. [online] București: ANFP, 2013. 82 p. [citât 16.10.2018]. Disponibil: <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2015/Proiecte/Incheiate/Proiect%20cos%20SMIS%2032582/Materiale/Analiza2.pdf>
129. *Carta Europeană a autonomiei locale*. [online] Congresul Autorităților Locale și Regionale al Consiliului Europei [citât 18.02.2021]. Disponibil: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-ron-a6/16808d7afd>
130. DONA, I.; DOBRE, C.; GERGELY, S. *Dezvoltare rurală*. [online] București, 2005. 124 p. [citât 12.10.2019]. Disponibil: <http://www.managusamv.ro/images/pdf/dezvoltare.pdf>
131. ONOFREI, Mihaela. *Sisteme administrative europene. Suport de curs*. [online] Iași, 2010. 116 p. [citât 08.11.2018]. Disponibil: http://www.cse.uaic.ro/fisiere/Documentare/Suporturi_curs/III_Sisteme_Adm_Europene.pdf
132. *Registrul Național al Patrimoniului Cultural Imaterial*. [online] Chișinău: MECC [citât 16.10.2020]. Disponibil: <https://mecc.gov.md/ro/content/registrul-national-al-patrimoniului-cultural-imaterial>
133. SZASZ, Melinda. *Sisteme administrative comparate. Note de curs*. [online] Petroșani, 2008. 60 p. [citât 03.05.2018]. Disponibil: <https://pdfslide.net/documents/03-sisteme-administrative-comparate.html?h=docslide.com.br>

Un site web

134.*STATISTICA.MD*: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, ©2021 [citat 18 octombrie 2021]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/>

ANEXE

Tabelul 1

Dinamica suprafețelor însămânțate pe categorii de gospodării pentru anii 2015-2020

Indicatori	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Suprafața însămânțată de către întreprinderile agricole, mii ha	758	775	793	805	826	827
Suprafața însămânțată de sectorul individual, mii ha	745	744	740	740	694	710
Suprafața însămânțată total, mii ha	1503	1520	1533	1544	1519	1538

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica_16%20AGR_AGR020/AGR020100.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Tabelul 2

Contribuția procentuală a principalelor activități economice la formarea produsului intern brut

Indicatori	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produsul intern brut	100	100	100	100	100	100
Valoarea adăugată brută, total, din care:	87,2	87,6	86,5	86,5	86,9	87,0
Agricultură, silvicultură și pescuit	11,5	11,4	11,5	10,1	10,1	9,5
Industria extractivă; industria prelucrătoare	12,2	12,1	11,8	11,5	11,0	11,0
Contribuția totală a activităților specifice spațiului rural (agricultură, industria extractivă și prelucrătoare)	23,7	23,5	23,3	21,6	21,1	20,5
Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat; distribuția apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare	3,3	3,3	3,2	3,3	3,0	3,0
Construcții	7,2	6,9	6,9	7,9	8,7	9,3
Comerț cu ridicata și cu amănuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor	13,8	14,3	15,0	15,4	15,7	15,6
Transporturi și depozitare	4,6	4,8	4,7	4,8	4,9	4,8
Informații și comunicații	4,9	4,9	4,6	4,6	4,8	5,0
Tranzacții imobiliare	9,0	8,6	7,8	7,5	7,3	7,3
Activități profesionale, științifice și tehnice	2,1	2,3	2,1	2,0	2,0	3,0
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii; învățământ; sănătate și asistență socială	11,9	11,6	11,5	11,9	11,4	12,0
Alte activități	6,7	7,5	7,4	7,5	7,9	6,5
Impozite nete pe produse	12,8	12,4	13,5	13,5	13,1	13,0

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Anuarului statistic al Moldovei 2020 [50, pag. 245] și a datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

<https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/>

Dinamica mărimii salariului mediu lunar pe tipuri de activități economice, lei

Tipuri de activități economice	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Agricultură, silvicultură și pescuit	3812,9	4198,1	4703,7	5280,6	5771,5	6072,6
Industrie	6345,8	6864,3	7557,8	8337,4	8990,7	9493,1
Construcții	5601,4	6253,8	7049,9	7882,1	8781,4	9389,1
Comerț, întreținerea și reparația autovehiculelor și a motocicletelor	4888,5	5381,3	6251,3	6861,2	8050,5	8493,5

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_03%20FM_SAL030/SAL030300.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Populația stabilă pe ani, grupe de vârstă și medii, persoane

Medii	Total pe țară	Grupe de vârste		
		sub vârsta aptă de muncă	vârsta aptă de muncă	peste vârsta aptă de muncă
2015				
Total pe țară	3555159	607034	2331973	616152
Urban	1507265	220488	1027183	259594
Rural	2047894	386546	1304790	356558
2016				
Total pe țară	3553056	605647	2313927	633482
Urban	1511051	220377	1019810	270864
Rural	2042005	385270	1294117	362618
2017				
Total pe țară	3550852	604116	2291389	655347
Urban	1516813	220377	1012716	283720
Rural	2034039	383739	1278673	371627
2018				
Total pe țară	3547539	600731	2271736	675072
Urban	1521894	219573	1006588	295733
Rural	2025645	381158	1265148	379339
2019				
Total pe țară	3542708	596035	2298686	647987
Urban	1527483	218203	1022761	286519
Rural	2015225	377832	1275925	361468
2020				
Total pe țară	2643883	518561	1561506	563819
2021				
Total pe țară	2597107	504981	1542013	550113

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/20%20Populatia%20si%20procesele%20demografice/20%20Populatia%20si%20procesele%20demografice_POPrec_POP010/POP010600rcl.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Statutul populației apte de muncă pe medii, mii persoane

Medii	Statutul		
	activi	ocupați	șomeri
2015			
Total pe țară	1038,0	989,1	48,8
Urban	443,8	415,1	28,7
Rural	549,1	574,0	20,2
2016			
Total pe țară	1035,3	993,7	41,6
Urban	439,6	413,0	26,6
Rural	595,7	580,7	15,1
2017			
Total pe țară	999,7	960,8	38,9
Urban	419,9	395,4	24,4
Rural	579,9	565,3	14,5
2018			
Total pe țară	1018,1	988,5	29,6
Urban	398,7	380,2	18,6
Rural	619,4	608,3	11,1
2019			
Total pe țară	919,3	872,4	46,9
Urban	425,5	404,7	20,9
Rural	493,8	467,7	26,0
2020			
Total pe țară	867,3	834,2	33,1
Urban	395,2	377,6	17,6
Rural	472,1	456,6	15,5

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_03%20FM_03%20MUN2019_MUN010/MUN110300.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Tabelul 1

Dinamica ratelor de activitate, ocupare și șomaj în funcție de nivelul de instruire, %

Nivel de instruire	2015	2016	2017	2018	2019			2020		
					Total	Urban	Rural	Total	Urban	Rural
Rata de activitate										
Total	42,4	42,6	42,2	43,3	42,3	49,4	37,6	40,3	46,5	36,3
Superior	59,9	59,8	58,1	58,4	63,4	65,4	58,0	61,8	63,1	58,2
Mediu de specialitate	47,7	46,2	45,4	44,4	45,6	43,4	47,8	42,8	39,5	46,3
Gimnazial	32,4	33,0	32,7	36,0	39,1	41,2	37,8	37,1	38,9	36,1
Primar sau fără școală	5,4	5,6	4,8	6,9	4,4	5,6	4,1	3,3	4,5	3,0
Rata de ocupare										
Total	40,3	40,8	40,5	42,0	40,1	47,0	35,6	38,8	44,4	35,1
Superior	57,0	57,1	56,0	56,6	61,6	63,5	56,3	60,4	61,4	57,5
Mediu de specialitate	45,7	44,6	43,7	42,9	43,8	41,5	46,3	41,4	37,8	45,2
Gimnazial	30,3	31,5	31,3	35,0	37,0	38,7	35,9	35,7	36,9	35,0
Primar sau fără școală	5,1	5,4	4,5	6,4	3,8	5,6	3,3	2,6	2,5	2,6
Rata șomajului										
Total	4,9	4,2	4,1	3,0	5,1	4,9	5,3	3,8	4,5	3,3
Superior	4,8	4,5	3,7	3,1	2,8	2,8	2,8	2,3	2,7	1,2
Mediu de specialitate	4,1	3,5	3,7	3,4	3,8	4,4	3,2	3,4	4,3	2,5
Gimnazial	6,6	4,5	4,3	2,8	8,3	11,1	7,6	5,6	9,6	4,5
Primar sau fără școală	4,3	4,5	4,5	6,9	13,3	-	18,0	21,0	44,8	10,6

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_03%20FM_03%20MUN2019_MUN010/MUN110600.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Tabelul 2

Dinamica populației apte de muncă plectate la lucru peste hotare pe grupe de vârstă, mii persoane

Categorii de vârstă	2015	2016	2017	2018	2019	2020
15-24 ani	60,6	58,1	50,7	54,2	532	274
25-34 ani	125,8	120,9	121,6	136,2	697	327
35-44 ani	70,3	71,1	72,9	85,4	680	319
45-54 ani	50,6	49,5	52,9	55,3	554	227

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/20%20Populatia%20si%20procesele%20demografice/20%20Populatia%20si%20procesele%20demografice_POPrec_POP070/POP070400rcl.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Venituri disponibile medii lunare pe o persoană pe surse de venituri și medii

Indicatori	Total		Urban		Rural		Total		Urban		Rural	
	Suma, lei	%	Suma, lei	%	Suma, lei	%	Suma, lei	%	Suma, lei	%	Suma, lei	%
	Anul 2015						Anul 2016					
Venituri disponibile total	1956,6	100	2350,1	100	1657,5	100	2060,2	100	2437,7	100	1771,3	100
Activitate salarială	809,5	41,4	1267,5	53,9	461,5	27,8	866,4	42,1	1328,2	54,5	513,0	29,0
Activitate individuală agricolă	176,4	9,0	26,5	1,1	290,4	17,5	171,6	8,3	24,4	1,0	284,3	16,1
Activitate individuală non-agricolă	135,5	6,9	176,8	7,5	104,1	6,3	135,7	6,6	179,6	7,4	102,2	5,8
Prestații sociale	409,4	20,9	468,3	19,9	364,7	22,0	455,7	22,1	506,2	20,8	417,0	23,5
Remitențe	340,2	17,4	278,3	11,8	387,2	23,4	353,0	17,1	285,3	11,7	404,8	22,9
	Anul 2017						Anul 2018					
Venituri disponibile total	2244,9	100	2671,0	100	1917,0	100	2383,1	100	2818,0	100	2044,9	100
Activitate salarială	967,7	43,1	1479,2	55,4	574,1	29,9	1041,8	43,7	1565,5	55,6	634,5	31,0
Activitate individuală agricolă	175,7	7,8	25,6	1,0	291,2	15,2	174,9	7,3	23,5	0,8	292,7	14,3
Activitate individuală non-agricolă	122,6	5,5	166,8	6,2	88,7	4,6	127,8	5,4	172,4	6,1	93,1	4,6
Prestații sociale	525,5	23,4	575,9	21,6	486,7	25,4	589,7	24,7	634,8	22,5	554,7	27,1
Remitențe	369,7	16,5	295,0	11,0	427,2	22,3	358,4	15,0	282,8	10,0	417,3	20,4
	Anul 2019						Anul 2020					
Venituri disponibile total	2880,6	100	3521,9	100	2457,2	100	3096,6	100	3695,2	100	2702,3	100
Activitate salarială	1445,1	50,2	2216,1	62,9	936,1	38,1	1555,3	50,2	2252,9	61,0	1095,6	40,5
Activitate individuală agricolă	256,7	8,9	26,6	0,8	408,5	16,6	258,2	8,3	26,7	0,7	410,8	15,2
Activitate individuală non-agricolă	180,8	6,3	218,6	6,2	155,9	6,3	194,9	6,3	241,7	6,5	164,1	6,1
Prestații sociale	538,7	18,7	592,3	16,8	503,3	20,5	599,1	19,4	660,7	17,9	558,5	20,7
Remitențe	355,9	12,4	300,2	8,5	392,7	16,0	400,3	12,9	348,9	9,4	434,2	16,1

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_04%20NIV%202019_NIV010/NIV010200.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Cheltuieli de consum medii lunare pe o persoană după destinație și medii

Indicatori	Total		Urban		Rural		Total		Urban		Rural	
	Suma, lei	%	Suma, lei	%	Suma, lei	%	Suma, lei	%	Suma, lei	%	Suma, lei	%
	Anul 2015						Anul 2016					
Cheltuieli, total	2048,5	100	2475,4	100	1724,1	10	2116,8	100	2544,7	100	1789,2	100
Produse alimentare	861,8	42,1	979,1	39,6	772,6	44,8	902,5	42,6	1020,6	40,1	812,2	45,4
Îmbrăcăminte	229,7	11,2	260,5	10,5	206,4	12,0	221,9	10,5	242,9	9,6	205,8	11,5
Întreținerea locuinței	366,6	17,9	463,9	18,7	292,7	17,0	376,8	17,8	466,5	18,3	308,2	17,2
Sănătate	133,0	6,5	158,5	6,4	113,6	6,6	134,7	6,4	152,5	6,0	121,0	6,8
Agrement	27,8	1,4	48,6	2,0	12,0	0,7	26,9	1,3	47,6	1,9	11,0	0,6
Învățământ	13,2	0,7	18,3	0,7	9,4	0,6	14,5	0,7	20,7	0,8	9,7	0,5
	Anul 2017						Anul 2018					
Cheltuieli, total	2250,3	100	2680,0	100	1919,7	100	2407,9	100	2858,2	100	2057,7	100
Produse alimentare	977,2	43,4	1094,1	40,8	887,3	46,2	1054,8	43,8	1178,6	41,2	958,5	46,6
Îmbrăcăminte	233,6	10,4	266,5	9,9	208,3	10,8	257,5	10,7	286,3	10,0	235,1	11,4
Întreținerea locuinței	418,8	18,6	518,2	19,3	342,4	17,8	438,8	18,2	529,8	18,5	368,0	17,9
Sănătate	132,4	5,9	149,3	5,6	119,5	6,2	123,1	5,1	145,3	5,1	105,9	5,1
Agrement	30,0	1,3	54,3	2,0	11,3	0,6	35,5	1,5	62,5	2,2	14,5	0,7
Învățământ	11,9	0,5	14,4	0,5	10,1	0,5	11,8	0,5	17,2	0,6	7,6	0,4
	Anul 2019						Anul 2020					
Cheltuieli, total	2786,5	100	3469,2	100	2335,7	100	2791,1	100	3488,8	100	2331,3	100
Produse alimentare	1130,8	40,6	1270,8	36,6	1038,4	44,5	1215,0	43,5	1389,4	39,8	1100,1	47,2
Îmbrăcăminte	269,1	9,7	326,9	9,4	231,0	9,9	245,9	8,8	291,9	8,4	215,7	9,3
Întreținerea locuinței	451,1	16,2	546,6	15,8	388,1	16,6	456,4	16,4	546,6	15,8	388,1	16,6
Sănătate	145,2	5,2	195,3	5,6	112,2	4,8	129,8	4,7	183,4	5,3	94,5	4,1
Agrement	78,6	2,8	147,4	4,3	33,1	1,4	65,6	2,4	124,4	3,6	26,9	1,2
Învățământ	31,4	1,1	54,9	1,6	15,9	0,7	21,1	0,8	35,0	1,0	11,9	0,5

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_04%20NIV%202019_NIV020/NIV020200.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Minimul de existență a populației pe ani și medii

Media anuală, lei	Total pe țară	Orașe mari	Orașe mici	Sate
Anul 2015				
Total populație	1734,1	1933,2	1723,4	1657,7
Populație aptă de muncă	1842,2	2028,9	1820,5	1765,9
Bărbați în vârstă aptă de muncă	2000,6	2211,4	1974,8	1922,0
Femei în vârstă aptă de muncă	1672,2	1853,5	1657,5	1589,0
Pensionari	1437,4	1612,8	1442,6	1368,8
Copii	1647,1	1852,1	1660,3	1584,9
Anul 2016				
Total populație	1799,2	2013,5	1764,8	1723,4
Populație aptă de muncă	1914,7	2118,3	1867,1	1839,6
Bărbați în vârstă aptă de muncă	2076,9	2307,0	2023,6	1999,3
Femei în vârstă aptă de muncă	1739,8	1936,2	1700,5	1657,5
Pensionari	1494,8	1682,1	1477,7	1425,3
Copii	1703,8	1931,6	1695,8	1640,8
Anul 2017				
Total populație	1862,4	2072,6	1861,6	1770,5
Populație aptă de muncă	1984,4	2181,8	1974,8	1891,8
Bărbați în vârstă aptă de muncă	2153,7	2376,0	2141,0	2057,9
Femei în vârstă aptă de muncă	1800,9	1992,3	1796,9	1701,4
Pensionari	1547,5	1732,3	1562,7	1463,5
Copii	1768,6	1992,0	1799,2	1690,3
Anul 2018				
Total populație	1891,0	2107,9	1888,5	1795,8
Populație aptă de muncă	2016,1	2219,6	2005,5	1920,0
Bărbați în vârstă aptă de muncă	2186,7	2417,2	2173,7	2086,7
Femei în vârstă aptă de muncă	1830,0	2026,3	1823,9	1727,5
Pensionari	1574,2	1765,8	1590,5	1485,0
Copii	1801,1	2036,2	1830,2	1718,8
Anul 2019				
Total populație	2031,2	2292,3	2013,5	1938,4
Populație aptă de muncă	2194,0	2439,2	2159,8	2100,3
Bărbați în vârstă aptă de muncă	2376,1	2656,8	2339,5	2277,7
Femei în vârstă aptă de muncă	1989,5	2223,8	1960,6	1889,0
Pensionari	1707,4	1946,9	1717,5	1623,9
Copii	1927,0	2166,4	1939,8	1852,8
Anul 2020				
Total populație	2088,4	2318,8	2057,9	2002,8
Populație aptă de muncă	2247,6	2465,0	2206,4	2158,7
Bărbați în vârstă aptă de muncă	2434,5	2679,2	2387,9	2342,6
Femei în vârstă aptă de muncă	2041,2	2253,0	2011,0	1943,7
Pensionari	1759,8	1955,9	1746,8	1692,8
Copii	1995,0	2206,6	2002,4	1924,9
Anul 2021, semestrul I				
Total populație	2125,0	2299,3	2097,8	2067,9
Populație aptă de muncă	2276,9	2437,0	2240,2	2220,4
Bărbați în vârstă aptă de muncă	2457,1	2653,3	2411,0	2402,0
Femei în vârstă aptă de muncă	2082,0	2248,3	2059,4	2012,6
Pensionari	1796,5	1950,2	1777,5	1751,4
Copii	2044,2	2193,7	2046,1	1999,7

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_050/NIV050090.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Dinamica numărului de instituții de învățământ și elevi pe medii

Medii	Instituții de învățământ, unități			Elevi, persoane		
	Școli primare	Gimnazii	Licee	Școli primare	Gimnazii	Licee
Anul de învățământ 2014-2015						
Total pe țară	105	794	424	10747	124954	202697
Urban	24	66	225	6774	15738	130788
Rural	81	728	199	3973	109216	71909
Anul de învățământ 2015-2016						
Total pe țară	118	794	392	11031	127706	193660
Urban	24	65	222	6879	15953	132355
Rural	94	729	170	4152	111753	61305
Anul de învățământ 2016-2017						
Total pe țară	122	788	364	11555	130903	189373
Urban	25	65	217	7188	16647	135056
Rural	97	723	147	4367	114256	54317
Anul de învățământ 2017-2018						
Total pe țară	102	775	350	10881	132108	190705
Urban	24	67	215	7493	17651	138806
Rural	78	708	135	3388	114457	51899
Anul de învățământ 2018-2019						
Total pe țară	103	780	348	10859	129234	192316
Urban	26	70	215	7637	18155	141661
Rural	77	710	133	3222	111079	50655
Anul de învățământ 2019-2020						
Total pe țară	104	783	353	11045	125428	195033
Urban	27	71	219	7942	17896	145578
Rural	77	712	134	3103	107532	49455
Anul de învățământ 2021-2022						
Total pe țară	106	787	336	11243	124534	197038
Urban	26	65	216	8027	17332	150073
Rural	80	722	120	3216	107202	46965

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe:

https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_07%20INV_INV030/INV030100.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

Numărul primăriilor din Republica Moldova după raioane și municipii

Nr.	Localitate	Primării total	Orașe	Comune	Sate
1.	Municipiul Chișinău	13	7	9	3
2.	Municipiul Bălți	3	1	-	2
3.	Municipiul Comrat	26	3	3	20
4.	Municipiul Tiraspol	79	10	36	33
5.	Municipiul Tighina (Bender)	2	1	-	1
6.	Raionul Anenii Noi	26	1	11	14
7.	Raionul Basarabeasca	7	1	1	5
8.	Raionul Briceni	28	2	9	17
9.	Raionul Cahul	37	1	13	23
10.	Raionul Călărași	28	1	10	17
11.	Raionul Cantemir	27	1	15	11
12.	Raionul Căușeni	30	2	12	16
13.	Raionul Cimișlia	23	1	9	13
14.	Raionul Criuleni	25	1	10	14
15.	Raionul Dondușeni	22	1	6	15
16.	Raionul Drochia	28	1	9	18
17.	Raionul Dubăsari	11	-	4	7
18.	Raionul Edineț	32	2	11	19
19.	Raionul Fălești	33	1	20	12
20.	Raionul Florești	40	3	20	17
21.	Raionul Glodeni	19	1	6	12
22.	Raionul Hîncești	39	1	17	21
23.	Raionul Ialoveni	25	1	6	18
24.	Raionul Leova	25	2	11	12
25.	Raionul Nisporeni	23	1	11	11
26.	Raionul Ocnîța	21	3	10	8
27.	Raionul Orhei	38	1	22	15
28.	Raionul Rezina	25	1	10	14
29.	Raionul Rîșcani	28	2	11	15
30.	Raionul Sîngerei	26	2	23	1
31.	Raionul Șoldănești	23	1	7	15
32.	Raionul Soroca	35	1	19	12
33.	Raionul Ștefan Vodă	23	1	3	19
34.	Raionul Strășeni	27	2	9	16
35.	Raionul Taraclia	15	1	6	8
36.	Raionul Telenești	31	1	13	17
37.	Raionul Ungheni	33	2	19	12

Sursa: Elaborat de autor în baza <https://primarii.casata.md/>

CHESTIONAR

pentru consultarea opiniei reprezentanților administrației publice locale de nivelul I în vederea determinării posibilităților de dezvoltare a spațiului rural din Republica Moldova.

Rugăm respectuos Primarii să se expună obiectiv. Vă mulțumim anticipat!

*Obligatoriu

1. Numele, prenumele Dvs. *

2. Telefon de contact:

3. E-mail:

4. Data completării chestionarului: *

Exemplu: 7 ianuarie 2019

5. Localitatea rurală al cărei Primar sunteți: *

6. Numărul populației în localitatea rurală pe care o reprezentați se încadrează în limitele: *

Marcați un singur oval.

- ☐ Până la 500 persoane
☐ 501 - 1000 persoane
☐ 1001 - 2500 persoane
☐ 2501 - 5000 persoane
☐ 5001 - 7500 persoane
☐ Peste 7500 persoane

7. Indicați zona geografică în care este situată localitatea rurală pe care o reprezentați: *

Marcați un singur oval.

- ☐ Nord
☐ Centru
☐ Sud
☐ UTA Găgăuzia
☐ Transnistria

8. Stagiul de muncă în APL: *

9. Numărul de mandate exercitate de Dvs. în calitate de Primar:
*

10. Studii: *

Marcați un singur oval.

- ☐ Școală generală
- ☐ Școală profesională
- ☐ Liceu
- ☐ Școală post-liceală (colegiu)
- ☐ Studii superioare
- ☐ Master
- ☐ Doctorat

11. Sunteți satisfăcuți de performanțele actuale ale instituției pe care o reprezentați? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Acord total
- ☐ Acord parțial
- ☐ Dezacord parțial
- ☐ Dezacord total

12. În ce măsură autoritatea publică locală poate contribui la dezvoltarea spațiului rural din Republica Moldova? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Foarte mare
- ☐ Mare
- ☐ Mică
- ☐ Nesemnificativă

13. Considerați că statul tebuie să intervină cu măsuri stimulatorii în vederea dezvoltării economice a țării? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Da
- ☐ Nu

14. În ce măsură considerați oportună descentralizarea financiară? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Foarte mare
☐ Mare
☐ Mică
☐ Nesemnificativă

15. Considerați necesară acordarea dreptului APL de nivelul I de a-și institui de sine stătător taxele locale în funcție de specificul localității, tradițiile locale etc. *

Marcați un singur oval.

- ☐ Da
☐ Nu

16. Spațiului rural îi revine rolul primordial în dezvoltarea țării? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Acord total
☐ Acord parțial
☐ Dezacord parțial
☐ Dezacord total

17. Gradul de reglementare a spațiului rural este unul suficient și clar? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Acord total
- ☐ Acord parțial
- ☐ Dezacord parțial
- ☐ Dezacord total

18. Care este nivelul de dezvoltare a localității pe care o reprezentați? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Puternic dezvoltată
- ☐ Dezvoltată
- ☐ Suficient de dezvoltată
- ☐ Slab dezvoltată
- ☐ Sub limita de existență

19. Grupați următorii factori în „puncte forte” și „puncte slabe” pentru localitatea Dvs.: *

Marcați un singur oval pentru fiecare rând.

	Punct forte	Punct slab
Resursele materiale	☐	☐
Resursele financiare	☐	☐
Calificarea forței de muncă	☐	☐
Migrarea populației	☐	☐
Resursele informaționale	☐	☐
Sursele de informare a populației	☐	☐
Resursele tehnologice	☐	☐
Resursele manageriale	☐	☐
Resursele naturale	☐	☐
Amplasarea geografică	☐	☐
Gradul de dezvoltare a infrastructurii	☐	☐
Nivelul culturii ecologice	☐	☐
Tradițiile	☐	☐

20. Enumerați 3 direcții de dezvoltare a localității Dvs. în funcție de gradul de prioritate: *

21. Considerați că la dezvoltarea localității rurale pot contribui și activitățile neagricole (ex. turism, meșteșugărit etc.)? *

Marcați un singur oval.

☐ Da

☐ Nu

22. Selectați din lista de mai jos cele mai accesibile surse de finanțare a proiectelor de dezvoltare rurală: *

Marcați un singur oval.

☐ Subvenții

☐ Investiții

☐ Mijloace bugetare

23. Primăria pe care o reprezentați a beneficiat de investiții? *

Marcați un singur oval.

☐ Da

☐ Nu

24. Dacă răspunsul la întrebarea precedentă a fost afirmativ, indicați sursa și suma investițiilor:

25. Care este gradul de informare în localitatea Dvs. cu privire la posibilitățile de aplicare la programele de finanțare disponibile? *

Marcați un singur oval.

☐ Înalt

☐ Suficient

☐ Slab

26. Considerați accesibilă procedura de aplicare la programele guvernamentale de finanțare a APL? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Accesibilă
- ☐ Parțial accesibilă
- ☐ Inaccesibilă

27. Dețineți experiența aplicării la programe de finanțare? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Da
- ☐ Nu
- ☐ Inaccesibilă

28. Dacă răspunsul la întrebarea precedentă a fost afirmativ, indicați 3 dificultăți pe care le-ați întâmpinat în procesul de aplicare la programul de finanțare:

29. Enumerați 3 probleme de bază (provocări) cu care se confruntă APL de nivelul I la momentul actual:

30. Considerați că performanțele obținute de Primăria pe care o reprezentați sunt direct proporționale cu calitatea managementului APL? *

Marcați un singur oval.

☐ Da

☐ Nu

31. Care este periodicitatea formărilor destinate personalului ce activează în cadrul Primăriei pe care o reprezentați? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Lunar
- ☐ Semestrial
- ☐ Anual
- ☐ O dată la doi ani
- ☐ Nu beneficiem de formări

32. Identificați 3 factori ce pot contribui la sporirea calității managementului APL de nivelul I: *

Chestionarul putea fi completat accesând link-ul:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdgZ7_LPHAzjFwMY2QQX-nouOX-jIHl4WfY1YgJ5wutprVDWA/viewform?usp=sf_link

Sinteza răspunsurilor chestionarului aplicat pentru consultarea opiniei APL de nivelul I

Localitatea rurală al cărei Primar sunteți:

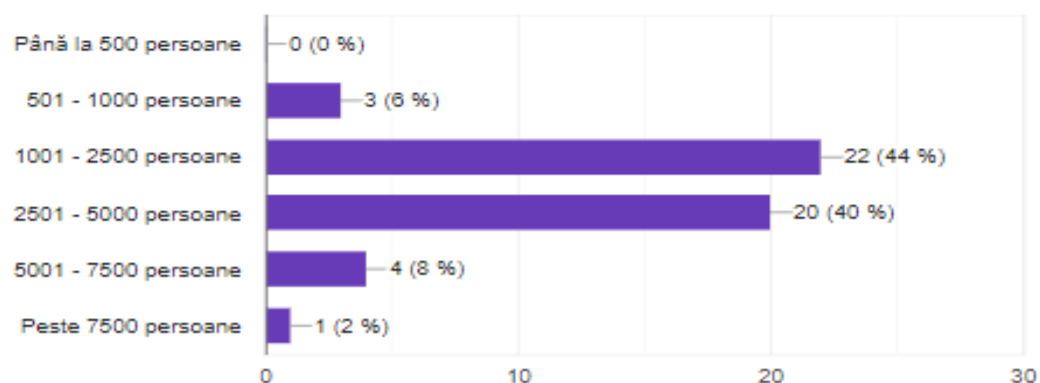
50 de răspunsuri

Tomaiul Nou
Cruzesti
Căplani, Ștefan Vodă
satul Hîncești, raionul Fălești
Tohatin
comuna Bubuieci, municipiul Chișinău
satul Limbenii Vechi raionul Glodeni
Slobozia
s. Pocrovca

Numărul populației în localitatea rurală pe care o reprezentați se încadrează în limitele:

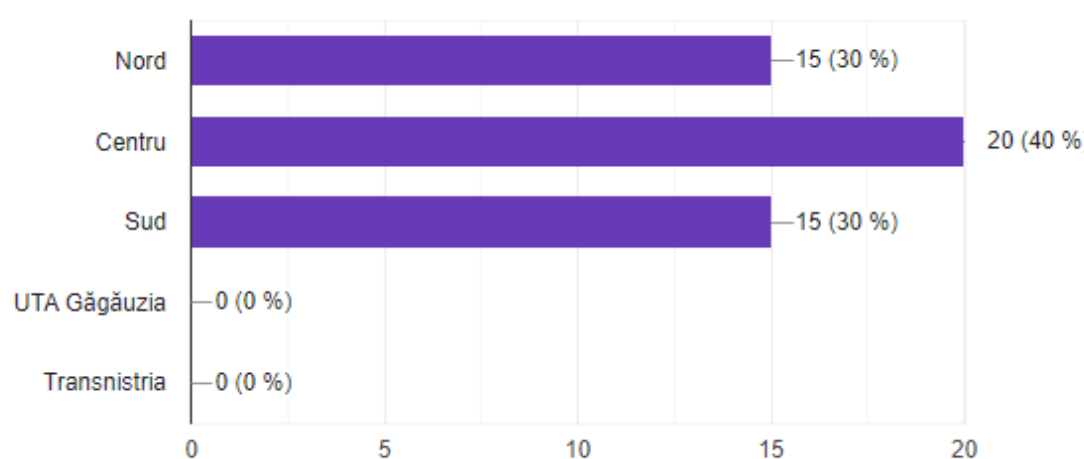


50 de răspunsuri



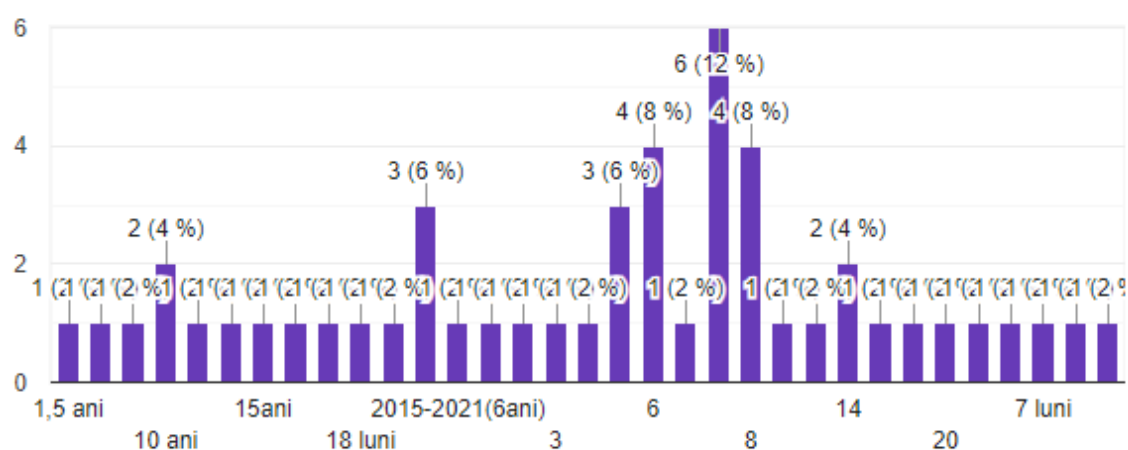
Indicați zona geografică în care este situată localitatea rurală pe care o reprezentați:

50 de răspunsuri



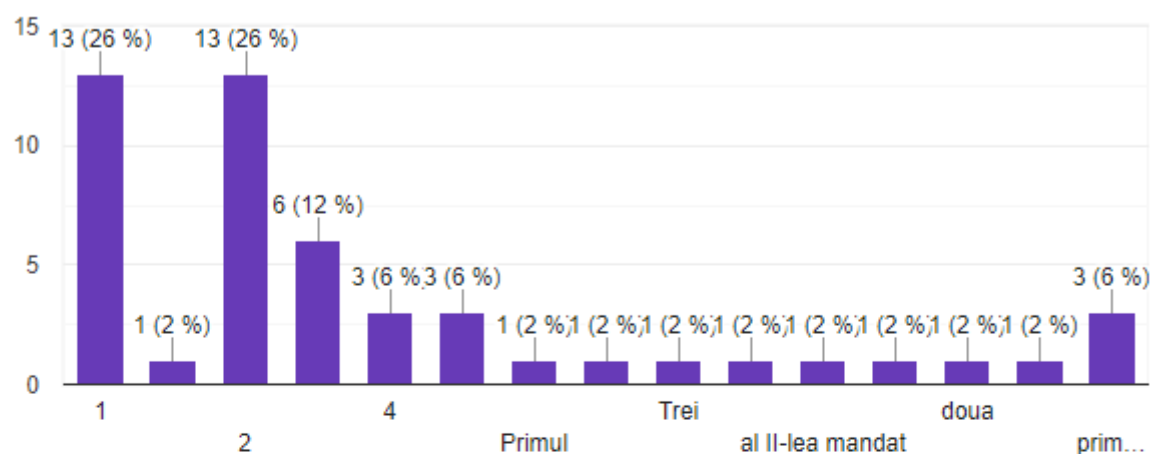
Stagiul de muncă în APL:

50 de răspunsuri



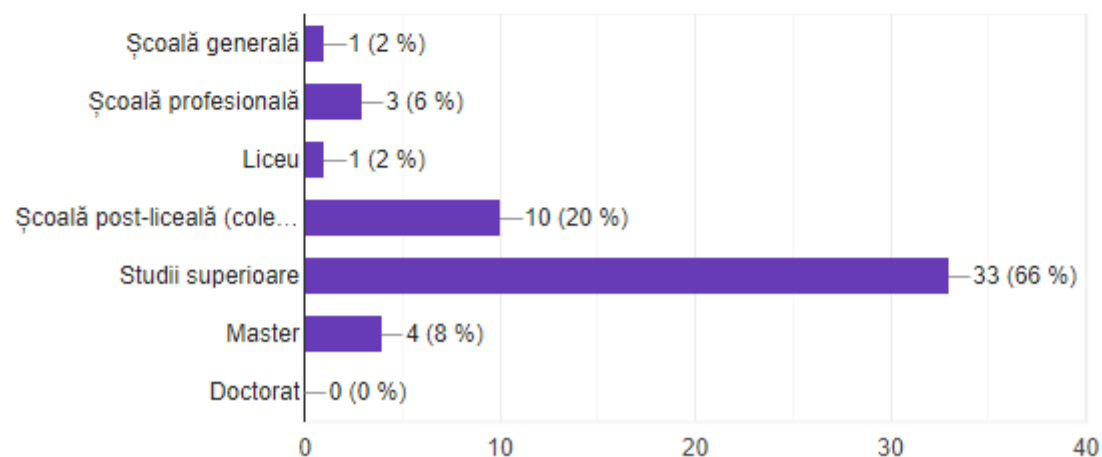
Numărul de mandate exercitate de Dvs. în calitate de Primar:

50 de răspunsuri



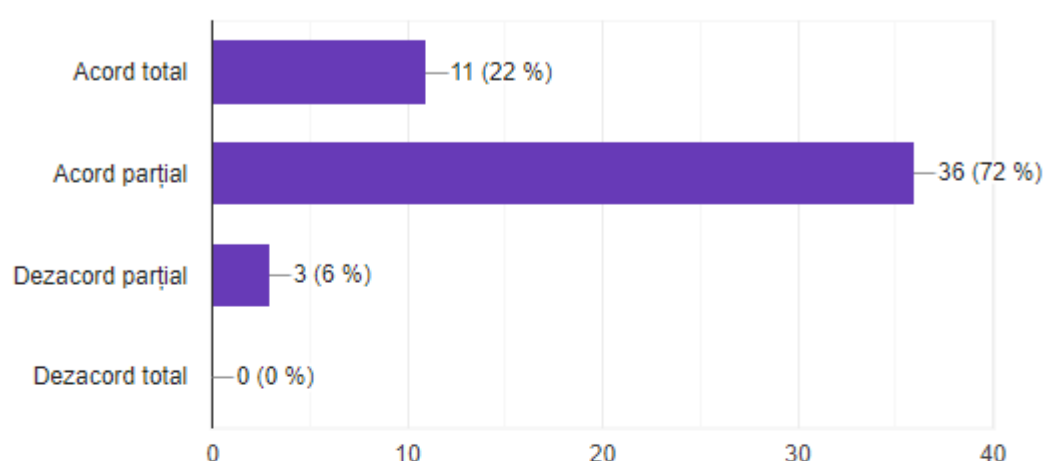
Studii:

50 de răspunsuri



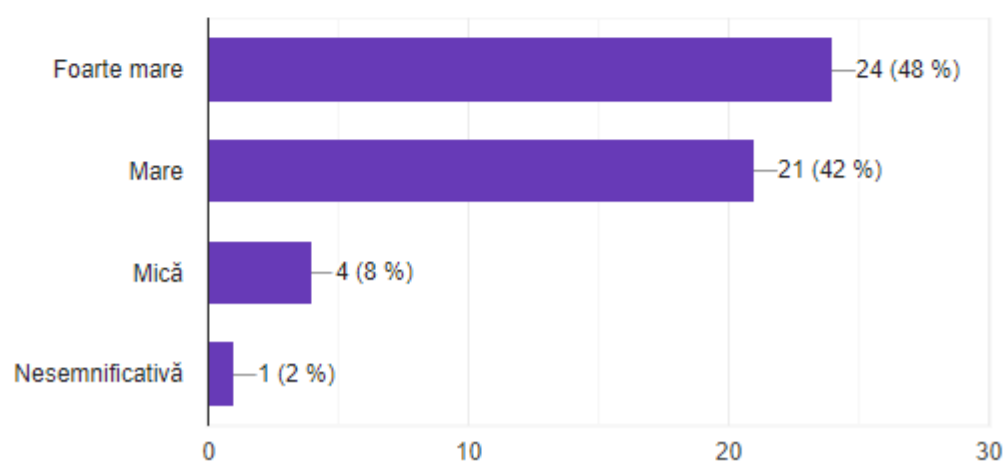
Sunteți satisfăcuți de performanțele actuale ale instituției pe care o reprezentați?

50 de răspunsuri



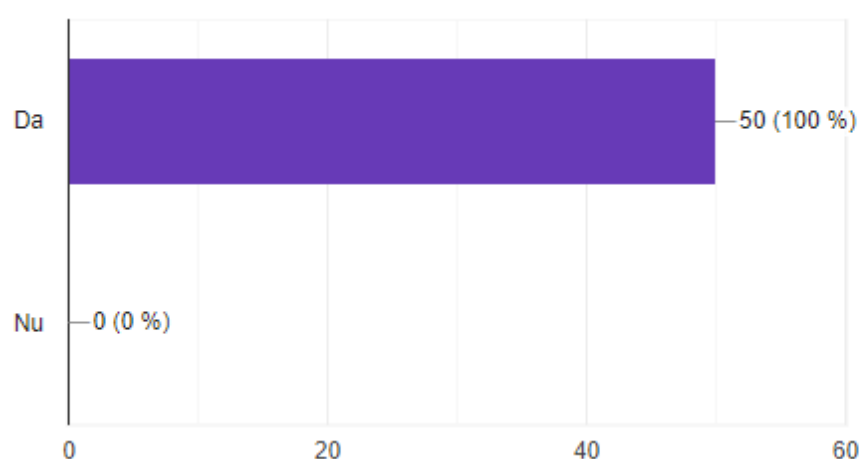
În ce măsură autoritatea publică locală poate contribui la dezvoltarea spațiului rural din Republica Moldova?

50 de răspunsuri



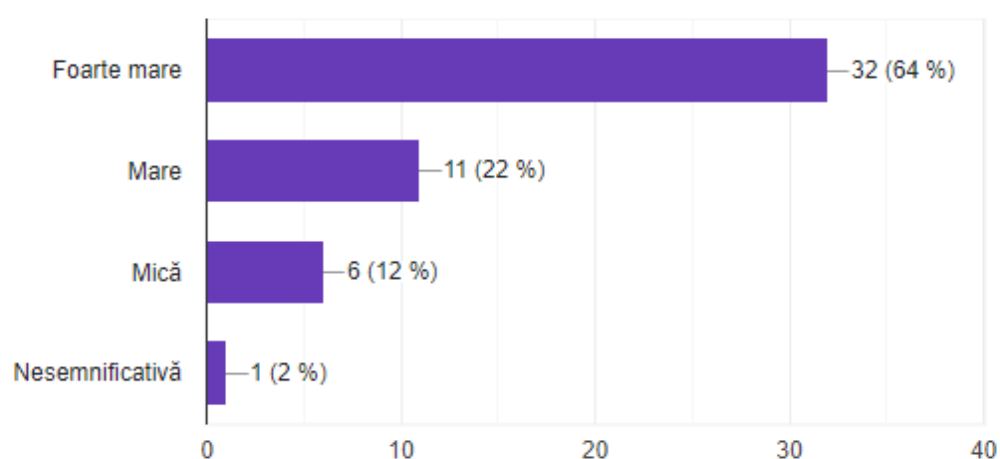
Considerați că statul tebuie să intervină cu măsuri stimulatorii în vederea dezvoltării economice a țării?

50 de răspunsuri



În ce măsură considerați oportună descentralizarea financiară?

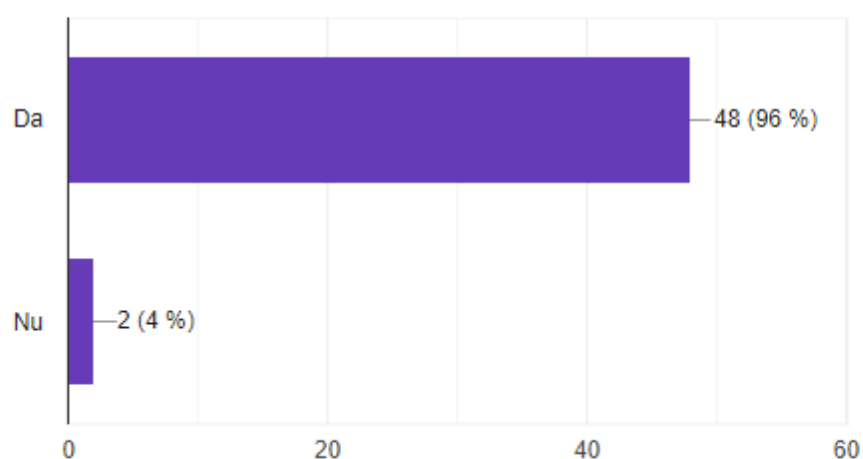
50 de răspunsuri



Considerați necesară acordarea dreptului APL de nivelul I de a-și institui de sine stătător taxele locale în funcție de specificul localității, tradițiile locale etc.

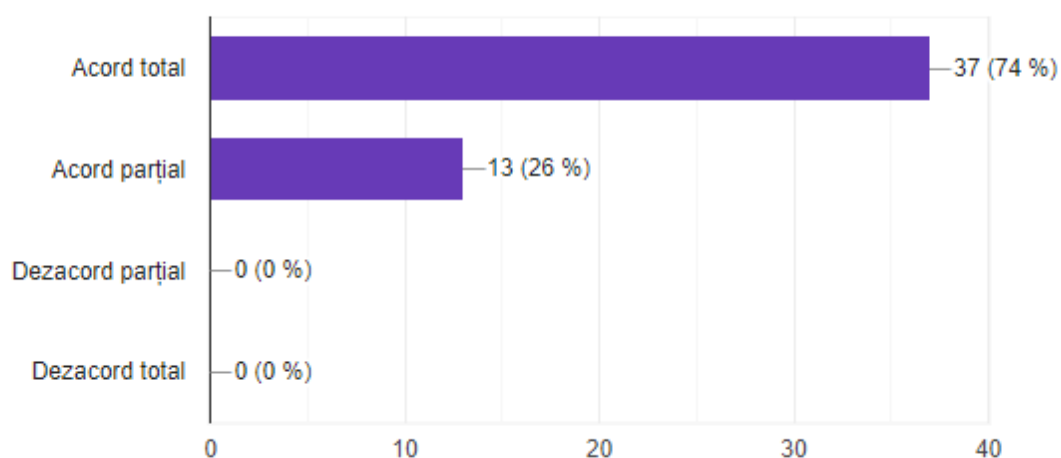


50 de răspunsuri



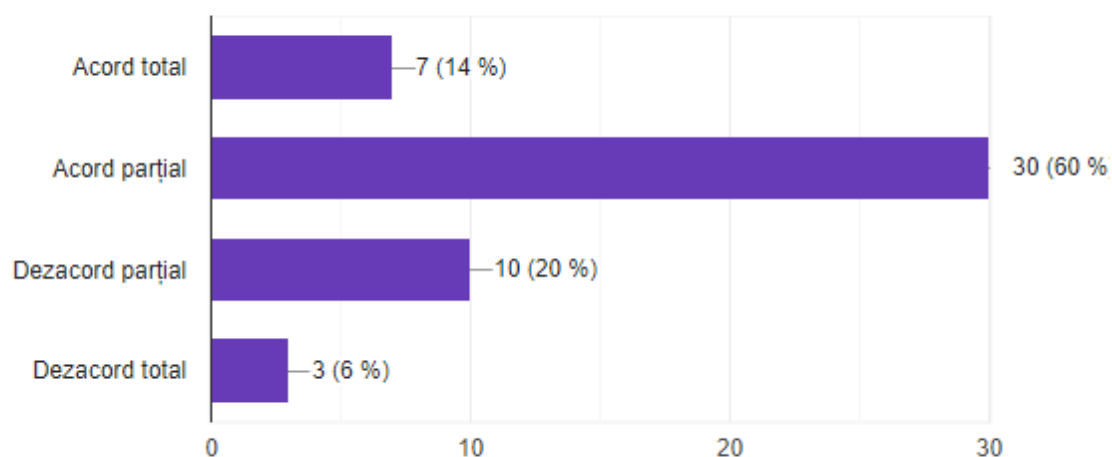
Spațiului rural îi revine rolul primordial în dezvoltarea țării?

50 de răspunsuri



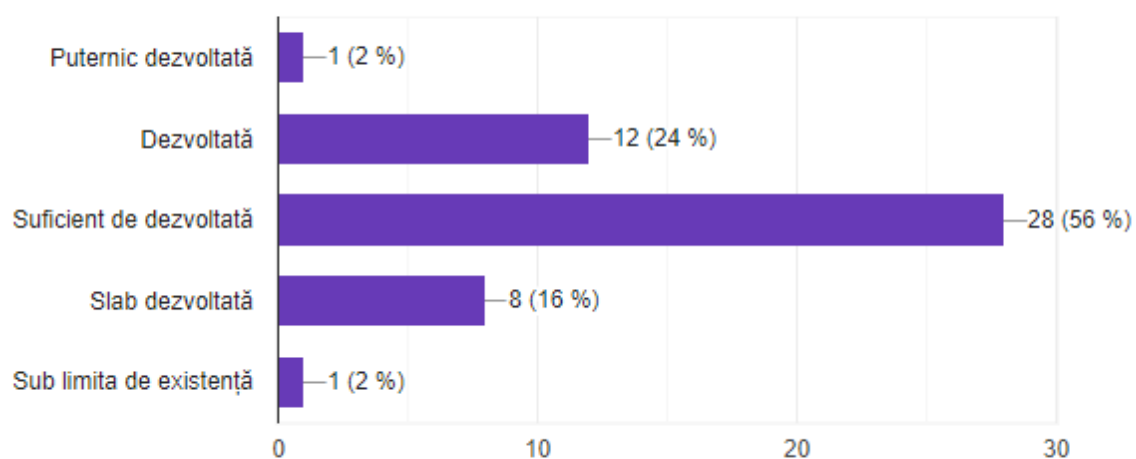
Gradul de reglementare a spațiului rural este unul suficient și clar?

50 de răspunsuri

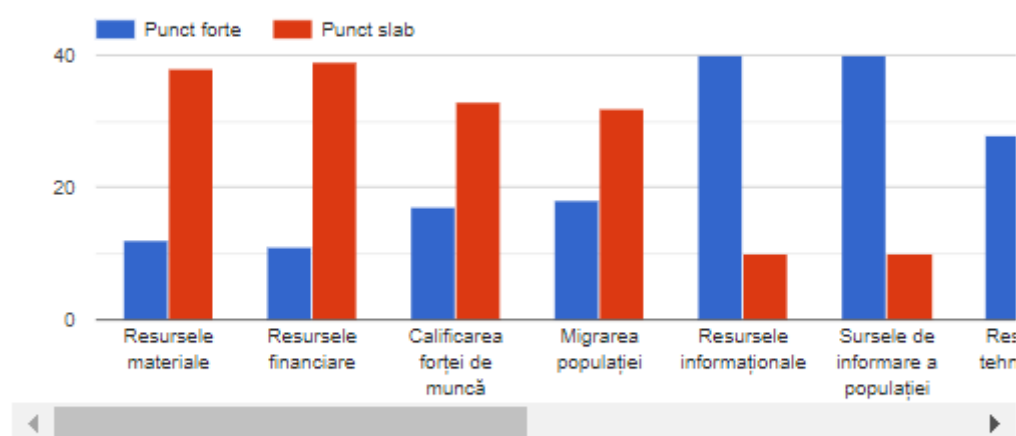


Care este nivelul de dezvoltare a localității pe care o reprezentați?

50 de răspunsuri



Grupați următorii factori în „puncte forte” și „puncte slabe” pentru localitatea Dvs.:



Enumerați 3 direcții de dezvoltare a localității Dvs. în funcție de gradul de prioritate:

50 de răspunsuri

GAZIFICAREA, LOCURI DE MUNCĂ, CANALIZAREA.

Infrastructura, social, educație

agricultură, turism, meșteșuguri

Dezvoltarea infrastructurii drumurilor
Construcția apeductului de aprovizionare cu apă a satului
Iluminare stradală a satului

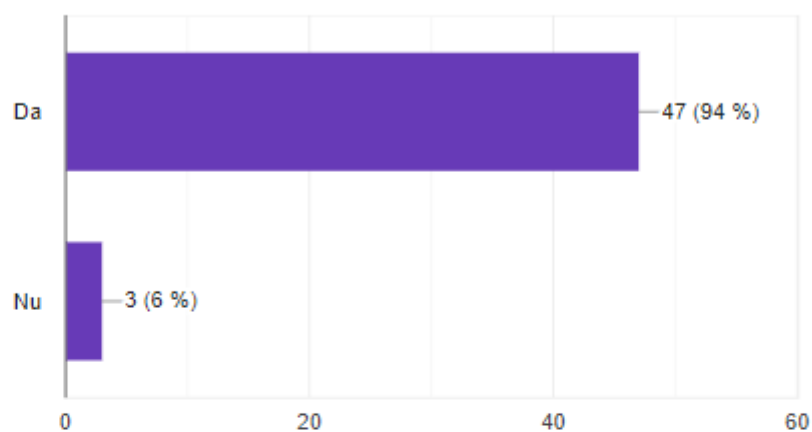
1.Dezvoltarea infrastructurii.
2.Promovarea bisnesului mic și mijlociu.
3.Dezvoltarea turismului rural.

Infrastructură, Mediu, Sănătate

Gazificarea localității, asigurarea localității cu apă potabilă de calitate, crearea locurilor de muncă

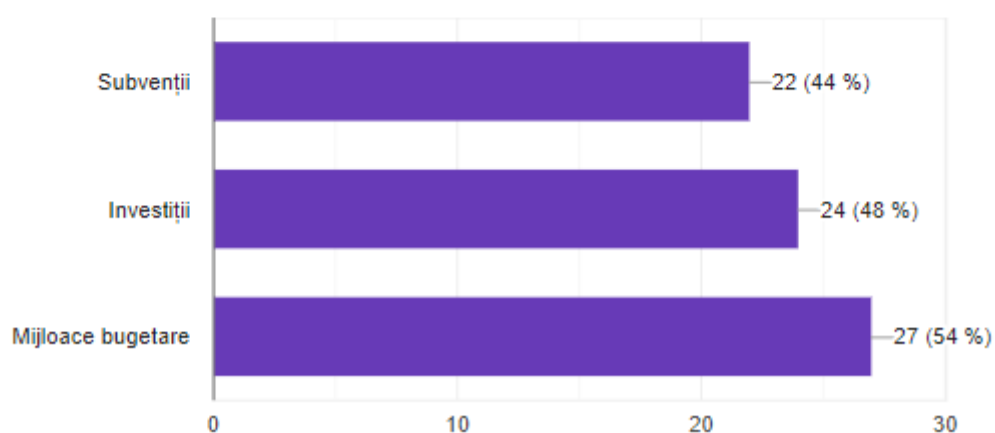
Considerați că la dezvoltarea localității rurale pot contribui și activitățile neagricole (ex. turism, meșteșugărit etc.)?

50 de răspunsuri



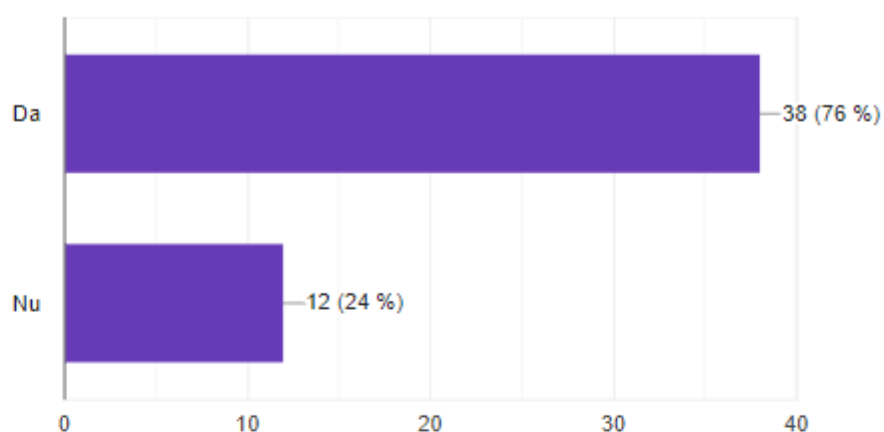
Selectați din lista de mai jos cele mai accesibile surse de finanțare a proiectelor de dezvoltare rurală:

50 de răspunsuri



Primăria pe care o reprezentați a beneficiat de investiții?

50 de răspunsuri



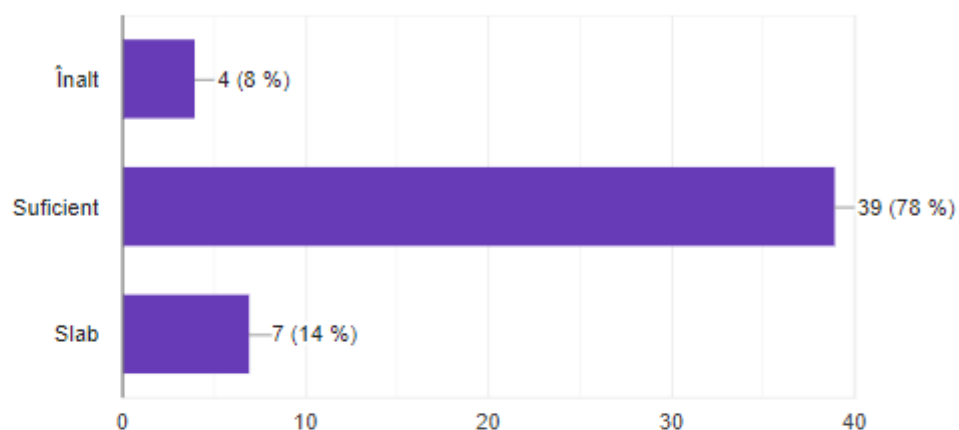
Dacă răspunsul la întrebarea precedentă a fost afirmativ, indicați sursa și suma investițiilor:

38 de răspunsuri

600000 lei
FISM-1,5 mln lei
Fond Ecologic, 4 mln.
Fondul Ecologic 1 mln.lei
1.Bugetul municipal 2.Bugetul de Stat 3.Parteneri de dezvoltare
Bugetul Municipal, anul 2020-6milioane, 2021 - 2.1 milioane
Bugetul de stat,4ml200 mii lei
Fondul Ecologic Național suma 9 500 000,00 lei PNUD suma 1000 dolari

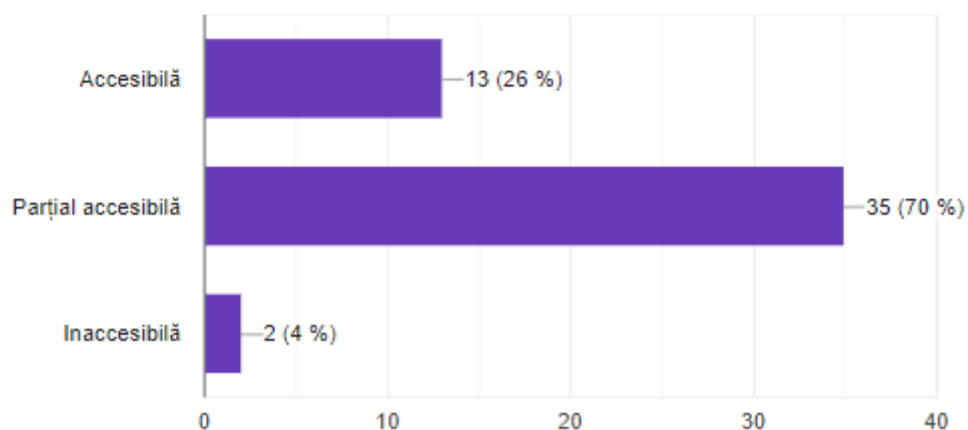
Care este gradul de informare în localitatea Dvs. cu privire la posibilitățile de aplicare la programele de finanțare disponibile?

50 de răspunsuri



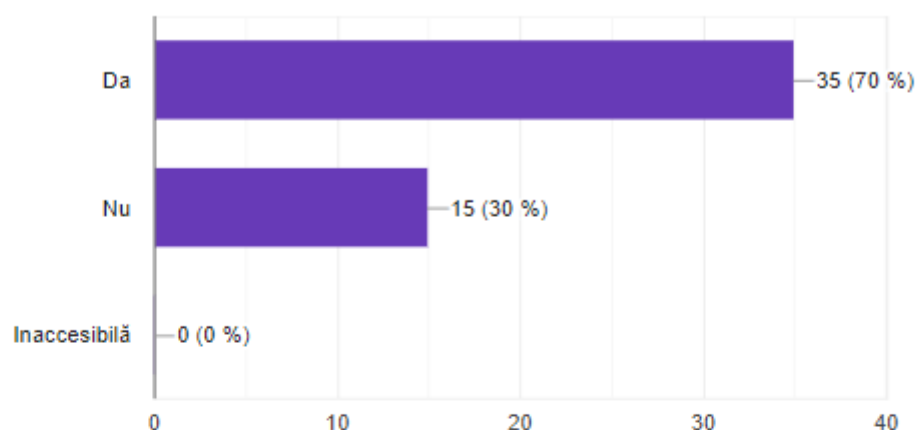
Considerați accesibilă procedura de aplicare la programele guvernamentale de finanțare a APL?

50 de răspunsuri



Dețineți experiența aplicării la programe de finanțare?

50 de răspunsuri



Dacă răspunsul la întrebarea precedentă a fost afirmativ, indicați 3 dificultăți pe care le-ați întâmpinat în procesul de aplicare la programul de finanțare:

30 de răspunsuri

Engleza, co-finanțarea, lipsa personal

Multe hârtii, perioada lungă de așteptare și de primire a finanțării

lipsa specialistilor în scrierea proiectelor

birocratie, lipsa de experienta, lipsa specialistilor la pregatirea aplicatiilor

1. Lipsa proiectelor;
2. Sunt finanțate proiecte de valoare mică (până la 3 000 000 lei);
3. Factorii politici...

procedura birocratică, termen scurt de depunere a dosarului și perioada mare de primire a finanțării

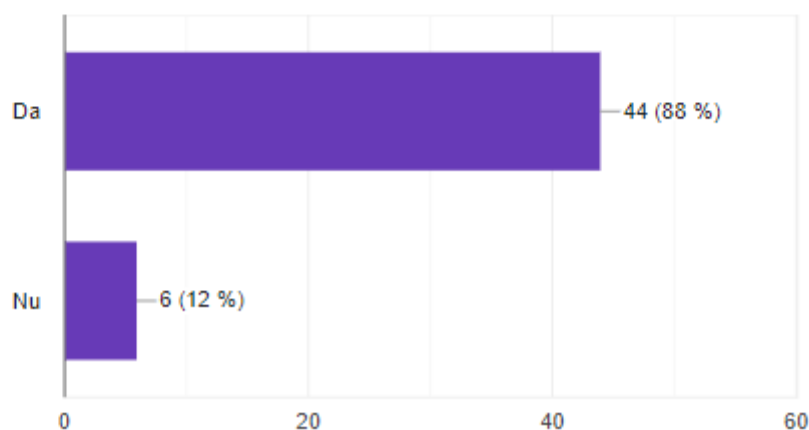
Enumerați 3 probleme de bază (provocări) cu care se confruntă APL de nivelul I la momentul actual:

49 de răspunsuri

Insuficiența financiară, nivelul scăzut al populației,
Salarizare mica, lipsa personal calificat, surse materiale insuficiente
lipsa de oameni calificați, salarii mici, piedici din partea statului
Stoparea lucrărilor la apeduct din cauza agentului economic Lipsa apei potabile pentru animale Lichidarea școlii din localitate în 2016
1.Factorul politic 2.Indiferența populației
Așezarea geografică nefavorabilă, infrastructura slab dezvoltată, migrația
buget auster,lipsa specialistilor în diverse domenii,migrația populației peste hotare
Lipsa resurselor umane

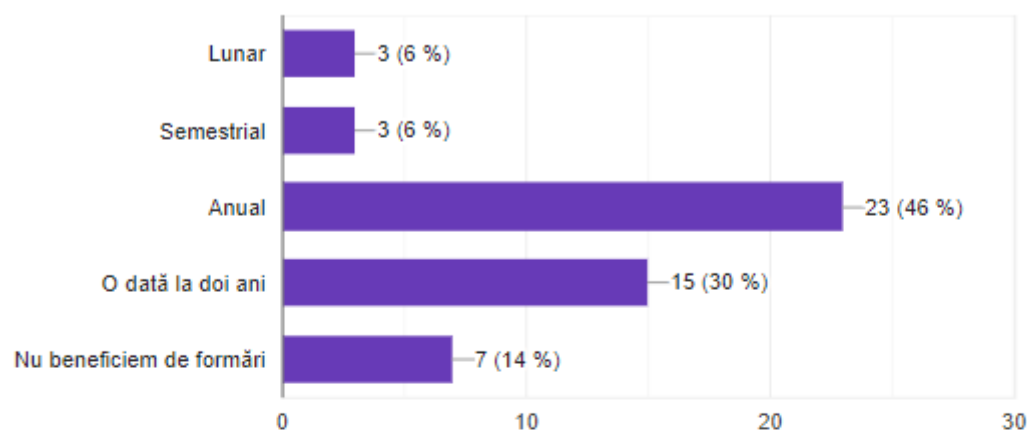
Considerați că performanțele obținute de Primăria pe care o reprezentați sunt direct proporționale cu calitatea managementului APL?

50 de răspunsuri



Care este periodicitatea formărilor destinate personalului ce activează în cadrul Primăriei pe care o reprezentați?

50 de răspunsuri



Identificați 3 factori ce pot contribui la sporirea calității managementului APL de nivelul I:

50 de răspunsuri

-

Cursuri de perfecționare, experiență de muncă,

Capacitate de a atrage ,cu salarii bune, tineri activi și energici

ajutor de la stat, neimplicarea politicianului, implicare socială

Atragerea investițiilor și proiectelor de dezvoltare
 Organizarea de consultări și instruirii tematice în domenii diferite
 Sensibilizarea și cointeressarea populației spre schimbare.

Formarea calităților profesionale centralizat și autoformarea, competențe clare și în volum real de a fi realizate, Salarizare corespunzătoare.

Resurse financiare, atragerea tinerilor specialiști ,simplificarea procesului de aplicare la programele de finanțare.

**Fișă cu criterii de evaluare a performanței profesionale a directorului din
Instituția de Educație Timpurie nr.1 com.Bubuieci**

Indicatorii principali care vor fi luați în calcul la nivelul de manifestare a criteriilor de evaluare, în raport cu cerințele postului evaluat – **director**.

1. Date generale

Denumirea instituției	IET nr.1 com.Bubuieci
Numele și prenumele persoanei evaluate	Pănuță Irina
Funcția deținută a persoanei evaluate	Director
Categoria de personal	Personal de conducere
Perioada evaluată	de la 01.07.2021 până la 30.09.2021

2. Indicatorii de evaluare

Indicatorii de evaluare	Punctajul acordat
1. Cunoștințe și experiență – se referă la totalitatea cerințelor de studii, cunoștințe și experiență necesare pentru exercitarea sarcinilor postului	
1.1 Cunoștințe specifice domeniului și experiență profesională (<i>cunoașterea și aplicarea documentelor de politică educațională</i>)	4
1.2 Abilități de aplicare a cunoștințelor specifice domeniului în situații diverse (<i>planificarea și evaluare</i>)	4
1.3 Competențe profesionale = ușurința de a selecta și utiliza adecvat cunoștințele și abilitățile în vederea rezolvării cu succes a unor situații	4
1.4 Abilități în utilizarea calculatoarelor, echipamentelor informatice sau a altor tehnologii sau echipamente de lucru moderne	4
1.5 Disponibilitatea de a învăța (<i>participarea la seminare, traininguri, participări la consiliile metodice, autoinstruirea (cursuri de perfecționare, stagii, ateliere, traininguri și alte forme prevăzute de acte normative (la nivel local, municipal, ect.)</i>)	4
2.Complexitate, creativitate și diversitatea activităților – măsoară gradul de dificultate întâlnit, măsura în care în care persoana evaluată depășește limitele cunoștințelor și experienței deținute, precum și capacitățile legate de imaginație, inventivitate și intuiție în exercitarea sarcinilor	
2.1 Nivelul cantitativ și calitativ al sarcinilor realizate stabilite <i>personal (2 sarcini), 2 sarcini propuse de APL</i>	4
2.2 Nivelul de implicare în îndeplinirea atribuțiilor (<i>conform fișei postului</i>) și sarcini suplimentare	4
2.3 Creativitate (<i>originalitate, noutate</i>) și spirit de inițiativă	4
2.4 Încadrarea în termenele stabilite pentru realizarea sarcinilor și soluționarea problemelor (respectarea termenilor)	4
2.5 Activități de voluntariat și în comunitate;	4
2.6 Participarea la concursuri la nivel de instituție, local și municipal.	4
3. Conceptualizare și responsabilitate decizională – măsoară amploarea activităților conceptuale aferente postului, libertatea de acțiune și decizie	

mun. Chișinău
Primăria com. Bubuieci
str. T. Bubuilog, 28
INTRARE nr. 787 din 19-10-21

asociate acestuia, precum și evaluează impactul lor asupra unității	
3.1 Capacitatea de concepție, analiză și sinteză (elaborări de proiecte, analize ale documentelor de politică educațională, ghiduri, etc),	4
3.2 Viabilitatea soluțiilor propuse și capacitatea de implementare a deciziilor	4
3.3 Capacitatea de a lucra independent	4
3.4 Măsura în care opiniile formulate și acțiunile întreprinse influențează rezultatele instituției	4
4. Conducere, coordonare și supervizare – se referă la responsabilitățile de conducere și/sau coordonare a altor posturi și la nivelul de exprimare a unor opinii/raționamente de specialitate	
4.1 Capacitatea de coordonare a echipei	4
4.2 Dezvoltarea abilităților personalului din subordine	4
4.3 Competența decizională	4
4.4 Capacitatea de a delega atribuții	4
4.5 Capacitatea de control	4
4.6 Capacitatea de a lucra în echipă	4
5. Comunicare – se referă la nivelul și impactul comunicării în cadrul și/sau în afara unității. Include mijloace de realizare a comunicării, de la interacțiune personală la comunicări telefonice și/sau scrise. Evaluează capacitatea de persuasiune și negociere asociate cu atribuțiile de comunicare a postului	
5.1 Capacitatea de a comunica, atât oral cât și scris, claritatea ideilor, concizia în scris	4
5.2 Capacitatea de persuasiune și negociere asociate cu atribuțiile de comunicare a postului	4
5.3 Capacitatea de consiliere	4
5.4 Capacitatea de îndrumare	4
6. Volumul, calitatea și eficiența sarcinilor executate – se apreciază volumul și calitatea/plenitudinea sarcinilor executate cu erori minime, precum și capacitatea de realizare a acestora cu costuri minime prin folosirea și gestionarea resurselor disponibile în conformitate cu termenele stabilite	
6.1 Sarcinile sunt îndeplinite sub nivelul, cu depășirea termenelor stabilite, resursele disponibile nu sunt utilizate în modul corespunzător, deseori face greșeli în realizarea sarcinilor	
6.2 Sarcinile sunt îndeplinite în cuantumul planificat, în termenele stabilite, în limitele resurselor disponibile, uneori face greșeli în realizarea sarcinilor	
6.3 Sarcinile sunt realizate peste nivelul planificat, în termene reduse, cu exactitate, cu resurse minime, nu face greșeli în realizarea sarcinilor	4

Evaluator: _____
(nume, prenume, semnătura, data semnării)

calificativul	nesatisfăcător	satisfăcător	bine	foarte bine
punctajul mediu	1,00 – 1,50 ---	1,51 – 2,50 ---	2,51 – 3,50 8 %	3,51 – 4,00 10%

**Fișă de evaluare
a performanțelor profesionale individuale a directorului
din IET nr.1 com.Bubuieci**

1.Date generale

Unitatea bugetară	IET nr.1 com.Bubuieci	
Numele și prenumele persoanei evaluate	Pănuță Irina	
Funcția deținută	Director	
Categoria de personal	Personal de conducere	
Perioada evaluată	de la 01.07.2021	până la 30.09.2021

2. Aprecierea nivelului de manifestare a criteriilor de evaluare

Nr. crt.	Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale	Nota	Comentarii
1.	Cunoștințe și experiență	4,0	
2.	Complexitate, creativitate și diversitate	4,0	
3.	Conceptualizare și responsabilitate decizională	4,0	
4.	Conducere, coordonare și supervizare	4,0	
5.	Comunicare	4,0	
6.	Volumul, calitatea și eficiența sarcinilor executate	4,0	

Nota finală a evaluării 4,0

3. Calificativul final al evaluării

Foarte bine

4. Rezultate deosebite

1.

2.

5. Dificultăți întâmpinate în perioada evaluată

1.

2.

6. Comentariile salariatului evaluat

Evaluatorul (nume, funcția, semnătura)		Data:
Semnătura salariatului evaluat		Data:

Chestionar

pentru consultarea opiniei publice în vederea evaluării
performanțelor managementului primăriilor din localitățile rurale
ale Republicii Moldova.

Rugăm respectuos persoanele să manifeste obiectivitate.

Menționăm că chestionarul este anonim, iar rezultatele lui vor servi
pentru efectuarea unui studiu. Vă mulțumim anticipat!

*Obligatoriu

1. Denumirea localității rurale în care locuiți *

2. Care este nivelul de dezvoltare al satului/comunei în care
locuiți? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Puternic dezvoltată
- ☐ Dezvoltată
- ☐ Suficient de dezvoltată
- ☐ Slab dezvoltată
- ☐ Sub limita existenței

3. Până la etapa actuală, contribuția primăriei la dezvoltarea localității rurale în care locuiți poate fi evaluată cu calificativul *

Marcați un singur oval.

- ☐ Foarte bine
☐ Bine
☐ Satisfăcător
☐ Nesatisfăcător

4. Sunteți satisfăcuți de performanțele actuale ale managementului primăriei din satul/comuna Dvs.? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Acord total
☐ Acord parțial
☐ Dezacord parțial
☐ Dezacord total

5. Evaluați calitatea serviciilor comunale prestate de primărie *

Marcați un singur oval pentru fiecare rând.

	Foarte bine	Bine	Satisfăcător	Nesatisfăcător
Canalizare	☐	☐	☐	☐
Gazificare	☐	☐	☐	☐
Apeduct	☐	☐	☐	☐
Salubritate (evacuarea deșeurilor)	☐	☐	☐	☐
Transport public	☐	☐	☐	☐
Iluminat stradal	☐	☐	☐	☐
Întreținerea drumurilor	☐	☐	☐	☐
Gestionarea spațiilor verzi	☐	☐	☐	☐

6. Evaluați calitatea serviciilor sociale prestate de primărie *

Marcați un singur oval pentru fiecare rând.

	Foarte bine	Bine	Satisfăcător	Nesatisfăcător
Educație timpurie (grădinițe)	☐	☐	☐	☐
Educație (școli, licee)	☐	☐	☐	☐
Tineret și sport	☐	☐	☐	☐
Cultură (organizarea festivalurilor, sărbătorilor, promovarea valorilor naționale)	☐	☐	☐	☐
Activitatea centrelor de dezvoltare comunitară (muzee, case de cultură)	☐	☐	☐	☐
Sănătate	☐	☐	☐	☐
Servicii sociale pentru protecția copilului, a persoanelor cu handicap, a persoanelor în etate etc.	☐	☐	☐	☐

Serviciile de
asistență
socială pentru
vârstnici,
persoane cu
dizabilități

☐☐☐☐

Punerea în
valoare a
monumentelor
istorice,
parcurilor,
rezervațiilor
naturale

☐☐☐☐

Ecologizarea
localității

☐☐☐☐

7. Evaluați calitatea serviciilor administrative prestate de primărie *

Marcați un singur oval pentru fiecare rând.

	Foarte bine	Bine	Satisfăcător	Nesatisfăcător
Operativitatea eliberării certificatelor, autorizațiilor	☐	☐	☐	☐
Costul perceput pentru eliberarea certificatelor/autorizațiilor	☐	☐	☐	☐
Modalitatea de percepere (încasare) a costului pentru eliberarea certificatelor, autorizațiilor	☐	☐	☐	☐
Utilizarea tehnologiilor informaționale pentru facilitarea eliberării actelor	☐	☐	☐	☐
Gestionarea situațiilor de urgență	☐	☐	☐	☐

☐

8. Primăria din satul/comuna Dvs: *

Marcați un singur oval pentru fiecare rând.

	Acord total	Acord parțial	Dezacord parțial	Dezacord total
gestionează eficient și chibzuit patrimoniul public	☐	☐	☐	☐
generează venituri, inclusiv prin atragera de fonduri rezultate din aplicarea la diverse proiecte	☐	☐	☐	☐
manifestă transparentă în activitate, făcând publice informațiile de interes comun	☐	☐	☐	☐
ține cont și consultă permanent opinia cetățenilor la luarea deciziilor	☐	☐	☐	☐
își planifică riguros activitățile, elaborând planuri de dezvoltare a localității	☐	☐	☐	☐

9. Evaluați personalul ce activează în primărie, cât și consilierii locali în baza următoarelor criterii: *

Marcați un singur oval pentru fiecare rând.

	Foarte bine	Bine	Satisfăcător	Nesatisfăcător
Cunoștințe și experiență	☐	☐	☐	☐
Complexitate, creativitate și diversitatea activităților	☐	☐	☐	☐
Conceptualizare și responsabilitate, inclusiv decizională	☐	☐	☐	☐
Conducere, coordonare și supervizare	☐	☐	☐	☐
Comunicare	☐	☐	☐	☐
Volum, calitate și eficiența sarcinilor executate	☐	☐	☐	☐

10. Ați mai participat anterior la evaluarea performanțelor managementului primăriei? *

Marcați un singur oval.

- ☐ Deseori
- ☐ Rareori
- ☐ Este prima dată

Chestionarul pute fi completat accesând link-ul: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe-TPmS5wDWlkg8OadMfZiixKrNWYGzrkCW9ItyVBTXsCFbg/viewform?usp=sf_link

Sinteza răspunsurilor chestionarului aplicat pentru consultarea opiniei publice din localitățile rurale în vederea evaluării performanțelor managementului APL

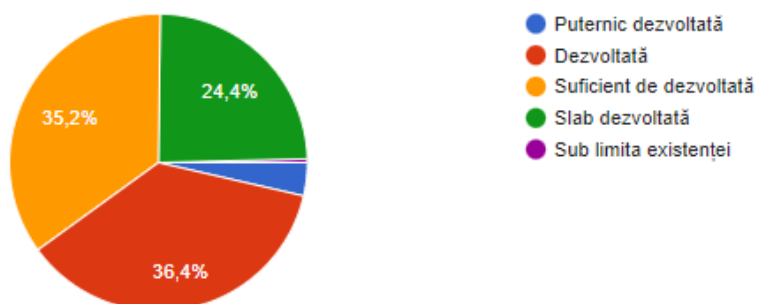
Denumirea localității rurale în care locuiți

250 de răspunsuri

Bubuieci
Cruzești
Cățeleni
Cațeleni
Zahoreni
Podgoreni
Puținței
Bulboaca
Opaci

Care este nivelul de dezvoltare al satului/comunei în care locuiți?

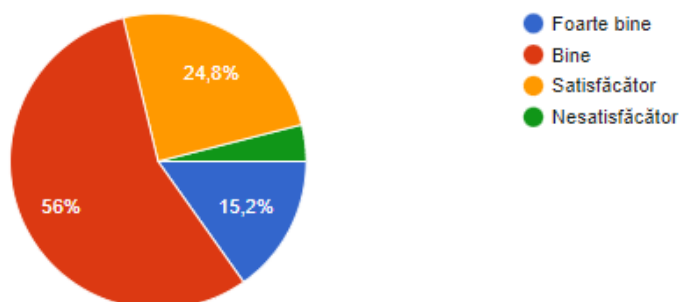
250 de răspunsuri



Până la etapa actuală, contribuția primăriei la dezvoltarea localității rurale în care locuiți poate fi evaluată cu calificativul

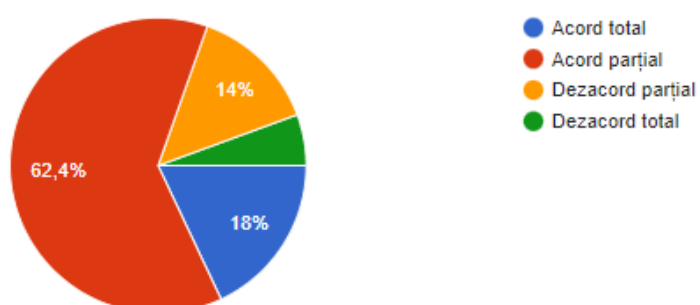


250 de răspunsuri

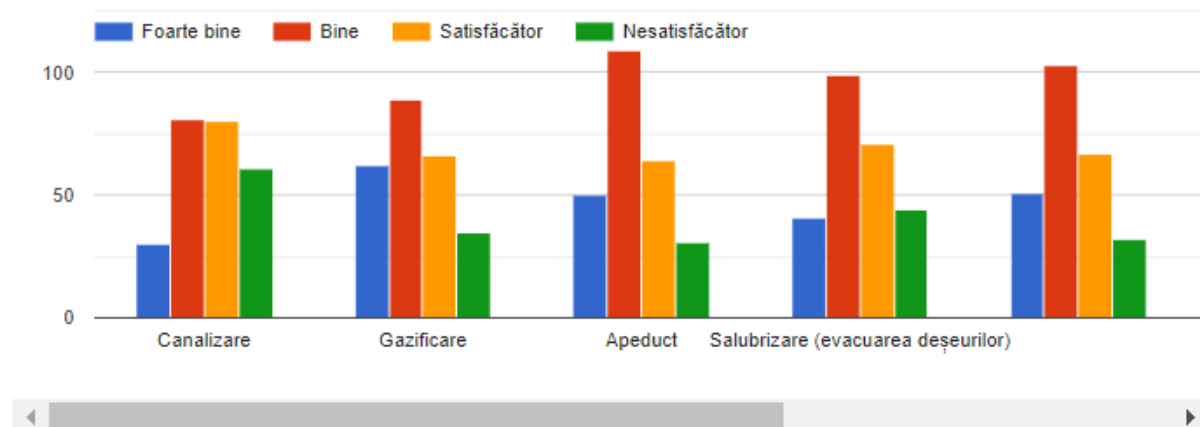


Sunteți satisfăcuți de performanțele actuale ale managementului primăriei din satul/comuna Dvs.?

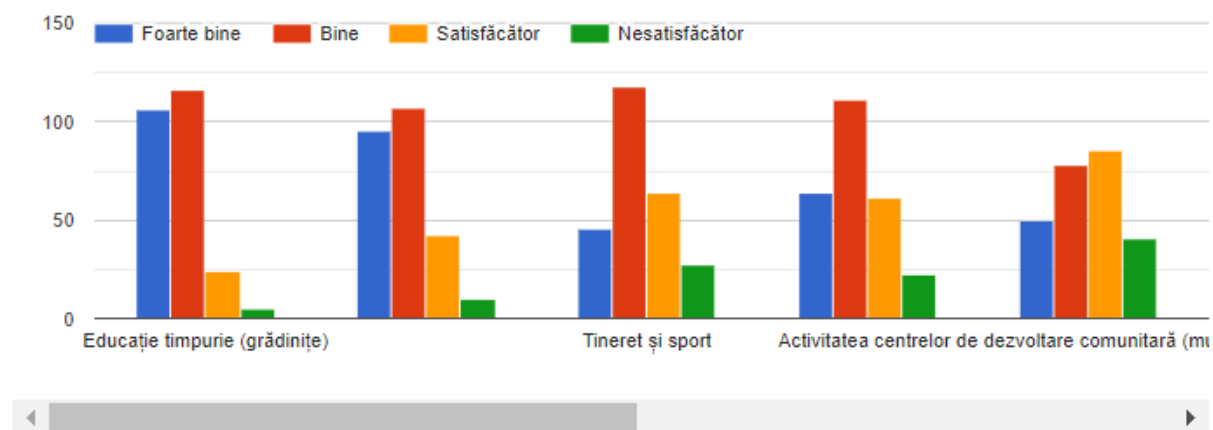
250 de răspunsuri



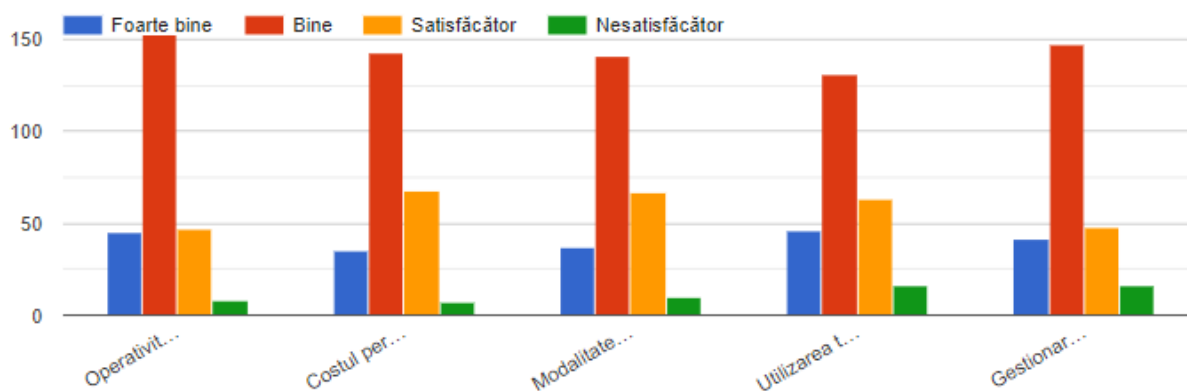
Evaluăți calitatea serviciilor comunale prestate de primărie



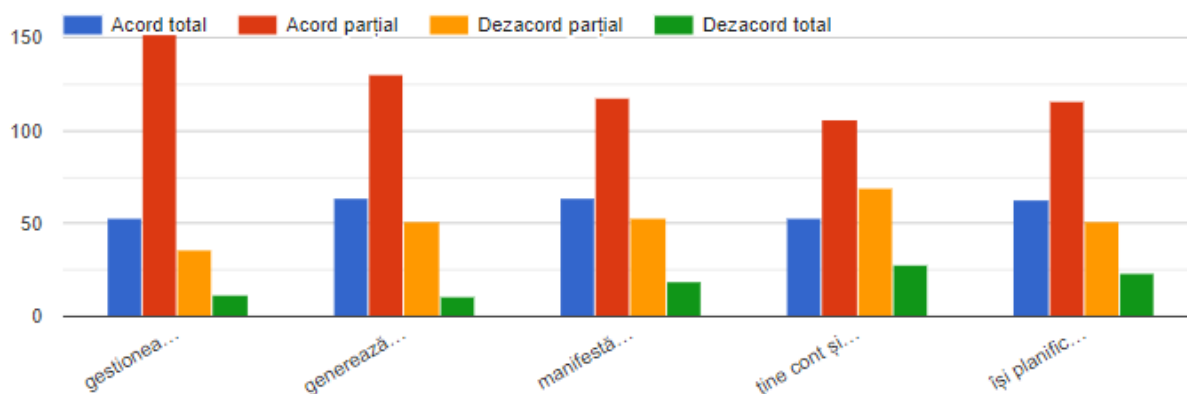
Evaluăți calitatea serviciilor sociale prestate de primărie



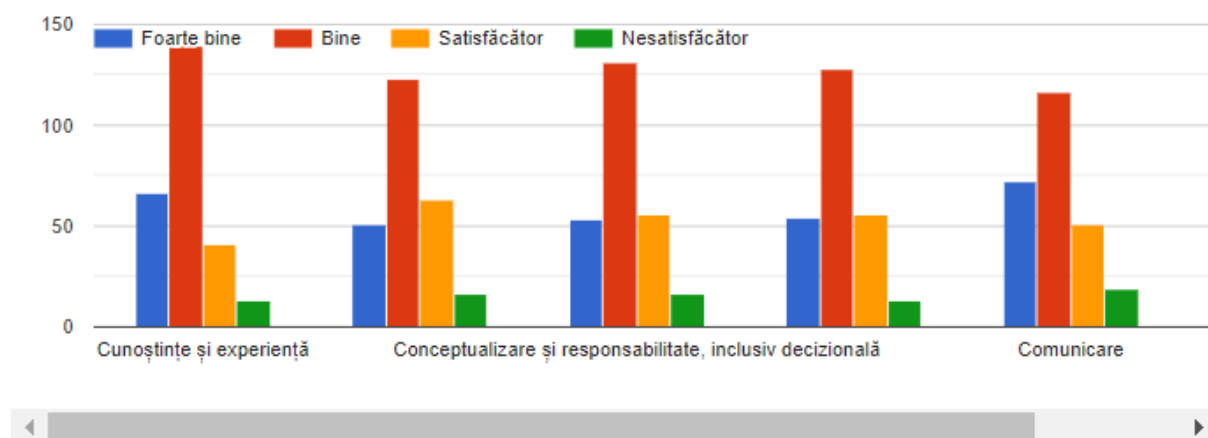
Evaluați calitatea serviciilor administrative prestate de primărie



Primăria din satul/comuna Dvs:

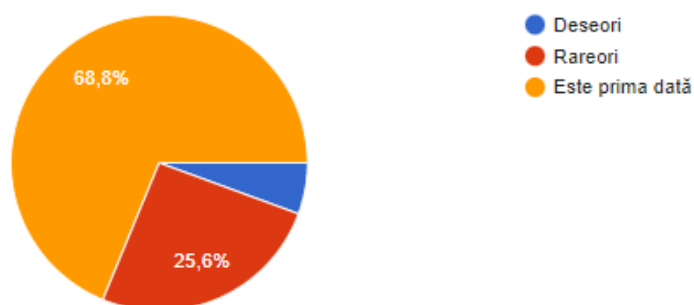


Evaluați personalul ce activează în primărie, cât și consilierii locali în baza următoarelor criterii:



Ați mai participat anterior la evaluarea performanțelor managementului primăriei?

250 de răspunsuri



Raport generat accesând link-ul:

https://docs.google.com/forms/d/15lsqIr1e8Vd13hgKDGVT9SOydJvgniV1jdxFOHFTiQ/view_analytics

FIȘĂ-MODEL

de evaluare a impactului performanțelor managementului APL asupra dezvoltării spațiilor rurale din Republica Moldova prin metoda feedbackului

Criterii de evaluare	Calculul scorului total acumulat	Scor final
I. Calitatea planificării strategice		2,86
Planificarea riguroasă a activității prin elaborarea planurilor de dezvoltare a localității	$4*61+3*115+2*51+1*23=714$	2,86
II. Capacitatea și calitatea serviciilor furnizate		2,76
2.1. Calitatea serviciilor comunale		2,66
Canalizare	$4*30+3*80+2*80+1*60=580$	2,32
Gazificare	$4*61+3*89+2*65+1*35=676$	2,70
Apeduct	$4*50+3*107+2*63+1*30=677$	2,71
Salubritate	$4*40+3*97+2*70+1*43=634$	2,54
Transport public	$4*51+3*102+2*66+1*31=673$	2,69
Iluminat stradal	$4*81+3*109+2*45+1*15=756$	3,02
Întreținerea drumurilor	$4*38+3*94+2*92+1*26=644$	2,58
Gestionarea spațiilor verzi	$4*44+3*111+2*71+1*24=674$	2,70
2.2. Calitatea serviciilor sociale		2,79
Educație timpurie	$4*105+3*116+2*24+1*5=821$	3,28
Educație (școli, licee)	$4*93+3*105+2*42+1*10=781$	3,12
Tineret și sport	$4*43+3*116+2*64+1*27=675$	2,70
Cultură (organizarea festivalurilor, sărbătorilor, promovarea valorilor naționale)	$4*62+3*109+2*59+1*20=713$	2,85
Activitatea centrelor de dezvoltare comunitară (muzee, case de cultură)	$4*48+3*76+2*85+1*41=631$	2,52
Sănătate	$4*40+3*138+2*56+1*16=702$	2,81
Servicii sociale pentru protecția copilului, a persoanelor cu handicap, a persoanelor în etate etc.	$4*38+3*108+2*77+1*27=657$	2,63
Servicii de asistență socială pentru vârstnici, persoane cu dizabilități	$4*40+3*107+2*82+1*21=666$	2,67
Punerea în valoare a monumentelor istorice, parcurilor, rezervațiilor naturale	$4*52+3*97+2*73+1*28=673$	2,69
Ecologizarea localității	$4*35+3*111+2*73+1*31=650$	2,60
2.3. Calitatea serviciilor administrative		2,84
Operativitatea eliberării certificatelor, autorizațiilor	$4*44+3*151+2*47+1*8=731$	2,92
Costul perceput pentru eliberarea certificatelor, autorizațiilor	$4*34+3*141+2*68+1*7=702$	2,81
Modalitatea de percepere a costului pentru eliberarea certificatelor, autorizațiilor	$4*35+3*139+2*66+1*10=699$	2,80
Utilizarea tehnologiilor informaționale pentru facilitarea eliberării actelor	$4*44+3*129+2*61+1*16=701$	2,80
Gestionarea situațiilor de urgență	$4*41+3*145+2*48+1*16=711$	2,84

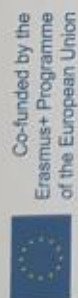
Criterii de evaluare	Calculul scorului total acumulat	Scor final
III. Capacitatea financiară		2,96
Calitatea gestionării fondurilor publice	$4*51+3*151+2*36+1*12=741$	2,96
Capacitatea de generare a veniturilor și de atragere a fondurilor	$4*62+3*128+2*49+1*11=741$	2,96
IV. Permeabilitatea implicării comunitare și transparența procesului decizional		2,80
Implicarea comunitară în procesul decizional	$4*62+3*116+2*53+1*19=678$	2,71
Transparența activității	$4*51+3*104+2*67+1*28=721$	2,88
V. Calitatea resurselor umane		2,90
Cunoștințe și experiență	$4*64+3*134+2*39+1*13=749$	3,00
Complexitate, creativitate și diversitatea activităților	$4*50+3*121+2*63+1*16=705$	2,82
Conceptualizare și responsabilitate, inclusiv decizională	$4*51+3*129+2*54+1*16=715$	2,86
Conducere, coordonare și supervizare	$4*53+3*128+2*56+1*13=721$	2,88
Comunicare	$4*70+3*114+2*49+1*17=737$	2,95
Volum, calitate și eficiența sarcinilor executate	$4*55+3*123+2*57+1*15=718$	2,87

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Raportului generat de Google Forms (anexa 12)

Scor mediu final acumulat: 2,86

Calificativul final al evaluării: Bine





CERTIFICATE OF PARTICIPATION

It is confirmed that

Fedtsch Cezara

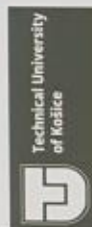
participated in **WORKSHOP "Good practices in entrepreneurship education"** organized within the project **ReSTART**

Project no. 585353-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-IP

Reinforce entrepreneurial and digital skills of students and teachers to enhance the modernization of higher education in MOLDOVA , 30 October 2019, Chişinău

[Signature]
Leader of the project, P7-SAUM
Prof. Aurelia LITVIN

[Signature]
Dean of Economy Faculty, SAUM
Prof. Petru TOMIȚA



№12-015

1-st degree

DIPLOMA

Participant of the international scientific-practical conference

UKRAINE, JANUARY 30-31

Author (s)

Fefescu Cezara Piotr

Report

"PARADIGMS OF PUBLIC MANAGEMENT DEVELOPMENT"

TOGETHER WITH:
Institute of Sea Economy and Entrepreneurship

WITH THE SCIENTIFIC SUPPORT:
D.A. Tsenov academy of economics – Svichtov, Bulgaria
Moscow State University of Railway Engineering (MIRE)
Ukrainian National Academy of Railway Transport
State Research and Development Institute of the Merchant Marine of Ukraine (UkrNIIMF)
Lugansk State Medical University
Kharkiv Medical Academy of Postgraduate Education
Alecu Russo State University of Bălți
Institute of Water Problems and Land Reclamation of the National Academy of Agrarian Sciences
Odessa Research Institute of Communications

Chairman of the Conference Organizing Committee
Doctor of technical sciences,
prof. **Alexandr Shibaev**

Coordinators
Ph.D. Sergey Kuprienko
Alexandra Golubeva

ИННОВАЦИЙНІ ПОГЛЯДИ У МАЙБУТНЄ '2019
ИННОВАЦИОННЫЕ ВЗГЛЯДЫ В БУДУЩЕЕ '2019

КАУЧУБІЙ МІР
www.world.education

1-st degree DIPLOMA
Participant of the international scientific-practical conference
UKRAINE, APRIL 8-9

Author (s)
Fetescu Cezara Piotr

Report
"POLITICAL AND ADMINISTRATIVE DECHOTOMY - MYTH OR REALITY"

TOGETHER WITH:
Institute of Sea Economy and Entrepreneurship

WITH THE SCIENTIFIC SUPPORT:
D.A.Tsenov academy of economics – Svishtov, Bulgaria
Moscow State University of Railway Engineering (MIT)
Ukrainian National Academy of Railway Transport
State Research and Development Institute of the Merchant Marine of Ukraine (UkrNIIMF)
Lugansk State Medical University
Kharkiv Medical Academy of Postgraduate Education
Alecu Russo State University of Bălți
Institute of Water Problems and Land Reclamation of the National Academy of Agrarian Sciences
Odessa Research Institute of Communications

ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ 2019
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ 2019

CHAIRMAN OF THE CONFERENCE ORGANIZING COMMITTEE
Doctor of technical sciences,
prof. **Alexandr Shibaev**

COORDINATORS
Ph.D. Sergey Kuprienko
Alexandra Golubeva

www.1stdegree.diploma

NoUS3-043
1-st degree

DIPLOMA
Participant of the international scientific-practical conference

USA, AUGUST 26-27 (6 hours)

Fetescu Cezara Piotr
Author (s)

Report

**"CONCEPTUAL DEBATE WITHIN
THE DEFINITION OF A RURAL AREA"**

TOGETHER WITH:
ISE&E

WITH THE SCIENTIFIC SUPPORT:
D.A. Isenov academy of economics – Svishtov, Bulgaria
Moscow State University of Railway Engineering (MIIT)
Ukrainian National Academy of Railway Transport
State Research and Development Institute of the Merchant
Marine of Ukraine (UKRMIMF)
Lugansk State Medical University
Kharkiv Medical Academy of Postgraduate Education
Alecu Russo State University of Bălți
Institute of Water Problems and Land Reclamation
of the National Academy of Agrarian Sciences
Odessa Research Institute of Communications

COORDINATORS
Ph.D. Sergey Kuprienko
Alexandra Golubeva

**Chairman of the Conference
Organizing Committee
Doctor of technical sciences,
prof. Alexandr Shibaev**

**ГЛОБАЛЬНЫЕ
НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ
В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ 2020**
**СВЕТОВА НАУКА I ОБИТА
В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ
2020**

www.sworld.education

REPUBLICA MOLDOVA
MUNICIPIUL CHIȘINĂU
PRIMĂRIA COMUNEI CRUZEȘTI



REPUBLIC OF MOLDOVA
MUNICIPALITY OF CHISINAU
CITY HALL OF CRUZEȘTI

MD-2085, mun. Chișinău, comuna Cruzești, str. Teilor, 24
Cod IBAN: MD34TRPDAK20000001119200, Cod bancar TREZMD2X, Trezoreria de Stat
c/ă 1007601009392, e-mail : primariacruzești@yahoo.com, Tel. 022419555, 022419888, fax. 022419888

Nr. 12 din 01.03. 2022

ACT DE IMPLEMENTARE

Prin prezentul se confirmă valorificarea rezultatelor cercetării efectuate de Fetescu Cezara în cadrul elaborării tezei de doctor cu tema „Sporirea performanțelor managementului administrației publice locale ca premisă a dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova de către Primăria satului/comunei Cruzești prin intermediul următoarelor acțiuni:

1. Utilizarea metodologie de evaluare a impactului managementului APL asupra gradului de dezvoltare a localității elaborate de către autor.
2. Valorificarea propunerilor și recomandărilor autorului privind posibilitățile de sporire a performanțelor managementului APL.
3. Încurajarea implementării etapelor și acțiunilor prevăzute de mecanismul elaborat de către autor în vederea canalizării performanțelor managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural.

Primar



Nume, prenume

REPUBLICA MOLDOVA
Raionul Hîncești
Primăria Bălceana
Str.M.Eminescu nr.17
c/f 1007601005947, c/p 3412
e-mail: balceana@hincesti.md
tel. 38-2-36; 38-2-38; fax: 38-2-36



РЕСПУБЛИКА МОЛДОВА
Хынчештский район
Примэрия Бэлчана
Ул.М.Еминеску № 17
ф/к 1007601005947, п/и 3412
e-mail: balceana@hincesti.md
тел. 38-2-36; 38-2-38; факс: 38-2-36

nr. 14 din 28. 02. 2022

ACT DE IMPLEMENTARE

Prin prezentul se confirmă valorificarea rezultatelor cercetării efectuate de Fetescu Cezara în cadrul elaborării tezei de doctor cu tema „Sporirea performanțelor managementului administrației publice locale ca premisă a dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova de către Primăria satului/comunei Bălceana prin intermediul următoarelor acțiuni:

1. Utilizarea metodologie de evaluare a impactului managementului APL asupra gradului de dezvoltare a localității elaborate de către autor.
2. Valorificarea propunerilor și recomandărilor autorului privind posibilitățile de sporire a performanțelor managementului APL.
3. Încurajarea implementării etapelor și acțiunilor prevăzute de mecanismul elaborat de către autor în vederea canalizării performanțelor managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural.

Primar



Temciuc Aurelia



REPUBLICA MOLDOVA
MUNICIPIUL CHIȘINĂU
PRIMĂRIA COMUNEI BUBUIECI

MD-2081, Republica Moldova, municipiul Chișinău, sector Ciocana, comuna Bubuieci
str. Toader Bubuioș nr. 28, e-mail: primarie.bubuieci@gmail.com, tel/fax: 022 414869



ACT DE IMPLEMENTARE

Prin prezentul se confirmă valorificarea rezultatelor cercetării efectuate de Fetescu Cezara în cadrul elaborării tezei de doctor cu tema „Sporirea performanțelor managementului administrației publice locale ca premisă a dezvoltării spațiului rural din Republica Moldova de către **Primăria comunei Bubuieci** prin intermediul următoarelor acțiuni:

1. Utilizarea metodologie de evaluare a impactului managementului APL asupra gradului de dezvoltare a localității elaborate de către autor.
2. Valorificarea propunerilor și recomandărilor autorului privind posibilitățile de sporire a performanțelor managementului APL.
3. Încurajarea implementării etapelor și acțiunilor prevăzute de mecanismul elaborat de către autor în vederea canalizării performanțelor managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural.

Primar: **Igor MORARU**


DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

FETESCU Cezara

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cezara Fetescu', with a long, sweeping flourish extending from the end.

07 martie 2022

CURRICULUM VITAE

NUME PRENUME DATE DE CONTACT SERVICIU	FETESCU CEZARA str. M. Costin 26/2, or. Chișinău, MD-2068, Republica Moldova. 022443571 cezarafetescu@gmail.com
NAȚIONALITATEA	moldoveancă

LOCUL DE MUNCA	Director adjunct pentru instruire practică și de producere, IP Centrul de Excelență în Economie și Finanțe
-----------------------	--

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

11/2017-prezent	Doctorand, specialitatea „Economie”, Facultatea „Economie și management în domeniul de activitate” Universitatea Agrară de Stat din Republica Moldova, or. Chișinău
10/2006-09/2007	Master în economie Academia de Studii Economice din Moldova, or. Chișinău
09/2002-06/2006	Licențiat în economie Academia de Studii Economice din Moldova, or. Chișinău

CUNOAȘTEREA LIMBILOR

Limbi maternе	Română/Rusă				
Alte limbi străine cunoscute	ÎNȚELEGERE	VORBIRE	SCRIERE		
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Engleză	B2	B2	B1	B1	B1

STAGII

Licență/master	SA „Drumuri”, Ștefan Vodă
----------------	---------------------------

DOMENII DE INTERES ȘTIINȚIFIC

Contabilitate și impozitare, management, administrație publică

INFORMAȚII SUPLIMENTARE

Publicații

- „Conceptul de management public în retrospectivă”, UASM, Chișinău, Moldova, octombrie 2018.
- „Dezvoltarea rurală durabilă prin prisma realității din Republica Moldova”, UASM, Chișinău, Moldova, octombrie 2018.
- „Dezvoltarea rurală prin prisma modificării metodelor de formare a surselor de venituri ale bugetelor locale”, Universitatea de Stat din Comrat, Comrat, Moldova, decembrie 2018.
- „Implications of new trajectories and models of public management”, ISMA University, Letonia, Riga, ianuarie 2019.
- «Парадигмы развития управленческого менеджмента», Odesa, Ucraina, ianuarie 2019.
- «Политико-административная дихотомия – миф или реальность», Odesa, Ucraina, ianuarie 2019.
- „Research directions of political-administrative relations in countries with incipient democracies”, Zaporojie, Ucraina, aprilie 2019.
- „Neo-Weberian State – a possible life-belt for low-developed countries of continental Europe”, Galați, Romania, iunie 2019.
- «Концептуальные прения в рамках определения понятия сельской местности», SUA; august 2020.
- „Eradicarea conservatismului mentalitar și valorificarea capitalului uman prin internalizarea liderismului transformațional”, Chișinău, Moldova, noiembrie 2020.
- „Promotorul local – soluție eficientă pentru îmbunătățirea serviciilor și creșterea capacității APL în domeniul dezvoltării locale”, Chișinău, Moldova, noiembrie 2021.

Conferințe

- International scientific symposium „Prospects for sustainable development of rural areas and the new economic challenges”, Chișinău, 4-6 octombrie 2018.
- International scientific-practical conference „Inovative looks into the future-2019”, Ucraina, 30-31 ianuarie 2019.
- International scientific-practical conference „Practical significance of modern scientific research-2019”, Ucraina, 8-9 aprilie 2019.
- International workshop „Good practices in entrepreneurship education”, Chișinău, 30 octombrie 2019.
- International scientific-practical conference „Global science and education in the modern realities-2020”, SUA, Washington, 26-27 august 2020.
- Conferința științifico-practică cu participare internațională „Dinamica schimbării și cultura organizațională a viitorului”, edițiile I și II, Chișinău, Moldova, noiembrie 2020, noiembrie 2021.