



Programul de Dezvoltare Strategică

al Organizației pentru Dezvoltarea

Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii

pentru anii 2016-2018

Str. Serghei Lazo 48, MD-2004, Chișinău

Tel.: /+373 22/ 29 57 41

Fax: /+373 22/ 29 57 97

E-mail: office@odimm.md

www.odimm.md

www.businessportal.md

Lista de abrevieri	3
Introducere.....	4
Situația curentă.....	5
Misiunea ODIMM	5
Profilul Organizației.....	6
Resursele financiare ODIMM.....	10
Resursele umane ODIMM	10
Analiza SWOT	12
Cadru de politici publice.....	14
 Direcții stratgice de activitate	 16
Obiectivele ODIMM.....	19
Evaluarea și dezvoltare capacităților	29
Recomandările de dezvoltare a capacităților	34
Mecanismul de monitorizare și evaluare.....	40
Anexa I.....	42

LISTA DE ABREVIERI

APL	Autoritățile publice locale
CBTM	Cadrul Bugetar pe Termen Mediu
CCAA	Centrul de Consultanță și Asistență în Afaceri
CCI	Camera de Comerț și Industrie
EEN	Enterprise European Network
GIS	Geografic Information System
IA	Incubator de Afaceri
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
JICA	Agenția Internațională de Cooperare din Japonia (Japan International Cooperation Agency)
ME	Ministerul Economiei
MIEPO	Organizația de Atragere a Investițiilor și de Promovare a Exportului din Moldova
ODIMM	Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii
OIM	Organizația Internațională pentru Migrație
PDS	Program de Dezvoltare Strategică
PNAET	Programul Național de Abilitare Economică a Tinerilor
PSA	Prestatori de servicii în afaceri
PUM	Netherlands Senior Experts Program
RIAM	Rețeaua Incubatoarelor de Afaceri din Moldova
SES	Senior Experten Service Program
UE	Uniunea Europeană

INTRODUCERE

IMM-urile din Republica Moldova dețin o pondere majoră de 97,4% din numărul total de întreprinderi, având un aport semnificativ în crearea locurilor de muncă, cuantificat în 56,2% din numărul total al angajaților pe țară. Din numărul total al IMM-urilor ponderea cea mai mare o dețin micro-întreprinderile – 75,6%, iar numărul mediu de angajați per întreprindere constituie doar 6 persoane. Totodată, eficiența economică a sectorului este relativ redusă, comparativ cu alte țări, generând un venit din vânzări de doar 31,8% din total venituri pe economie. În ultimii 5 ani numărul IMM-urilor este într-o permanentă creștere, dar se observă o diminuare nesemnificativă a ponderii acestora în total întreprinderi, a numărului de angajați încadrați cât și a veniturilor din vânzări.

Reieșind din situația dată concludem că acest sector rămâne a fi unul vulnerabil la incertitudinile mediului economic și politic, având nevoie de suport pentru creșterea performanțelor și a nivelului de competitivitate.

Din aceste considerente, Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM), prin scopul și obiectivele sale strategice, este împuternicită să dezvolte și să implementeze programe și instrumente de susținere a dezvoltării sectorului IMM, în conformitate cu cerințele pieții.

Programul de Dezvoltare Strategică (în continuare PDS) este documentul de bază al ODIMM, care completează sistemul planificării strategice la nivelul autorităților administrației publice centrale (AAPC), asigurând prioritatea diverselor obiective, reflectate în documentele de politici, precum și identificând lacunele în capacități și instrumentele / metodele pe care le va utiliza ODIMM în vederea atingerii obiectivelor sale strategice.

PDS include și alte angajamente și obligațiuni ale ODIMM, stipulate în diverse tratate internaționale, dar care nu se regăsesc în documentele de politici sectoriale.

PDS este elaborat pentru perioada anilor 2016-2018 și succede pe cel din 2013-2015. Pentru planificarea operațională a activității ODIMM, vor fi elaborate planuri anuale, care vor prevedea măsuri concrete de realizare a PDS, constituind astfel un instrument de monitorizare și evaluare a acestuia.

Pentru alinierea planificării activității ODIMM, la planificarea bugetară s-a utilizat clasificarea bugetară a programelor și proiectul programului strategic de cheltuieli sectoriale (CBTM), cu indicarea rolului și responsabilităților Organizației la realizarea acestora.

PDS este document de bază al ODIMM, de la care derivă toate acțiunile Organizației pe parcursul următorilor 3 ani și ca urmare, reprezintă: (i) instrument de planificare strategică, (ii) metode și instrumente de implementare a obiectivelor și (iii) instrument de comunicare internă și externă.

Documentul în cauză se axează pe necesitățile actuale și potențiale ale sectorului și este bazat pe recomandările experților internaționali și locali. În procesul de elaborare a PDS au fost implicate toate direcțiile ODIMM și direcția responsabilă din cadrul Ministerului Economiei.

SITUAȚIA CURENTĂ

Misiunea ODIMM

Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (în continuare ODIMM sau Organizația) este o instituție publică, non-profit creată prin Hotărârea Guvernului nr. 538 din 17 mai 2007, care activează în coordonarea Ministerului Economiei, în colaborare cu alte autorități centrale și locale, asociații de afaceri, prestatorii de suport în afaceri și întreprinderile mici și mijlocii.

Misiunea: *ODIMM este o instituție publică care dezvoltă și implementează programe și instrumente de suport a sectorului IMM, cu scopul creșterii performanței și nivelului de competitivitate a acestuia, contribuind la dezvoltarea economică durabilă a țării și la crearea de noi locuri de muncă.*

Pentru realizarea misiunii propuse, ODIMM respectă următoarele **valori**:

- Onestitate;
- Corectitudine;
- Grijă și respectul față de clienți și parteneri;
- Profesionalism;
- Lucru în echipă;
- Integritate.

Misiunea ODIMM este realizată prin următoarele **obiective strategice**:

- Crearea oportunităților de lansare și dezvoltare a afacerilor de succes, în special în zonele rurale;
- Formarea și amplificarea culturii și abilităților antreprenoriale;
- Facilitarea accesului IMM la resurse financiare avantajoase și diversificate;
- Facilitarea accesului IMM la resurse informaționale și inovații;
- Stimularea dialogului public-privat;
- Promovarea dezvoltării infrastructurii de suport a afacerilor;
- Facilitarea accesului la servicii de consultanță în afaceri pentru dezvoltare/creștere;
- Dezvoltarea întreprinderilor cu potențial ridicat de creștere sau cele pregătite pentru export;
- Facilitarea legăturilor de afaceri pentru IMM-uri cu companii mari naționale și internaționale.

Mandatul ODIMM: principalele domenii de intervenție ale ODIMM sunt:

- suport pentru creșterea calitativă a sectorului IMM;
- crearea și oferirea serviciilor de asistență pentru IMM la toate etapele de dezvoltare;
- elaborarea de noi instrumente pentru accelerarea ratei de creare a noilor întreprinderi, în special în zonele rurale;
- sprijinirea IMM cu potențial de dezvoltare pentru accesarea piețelor externe;
- facilitarea creării parteneriatelor de afaceri.

Ariile de intervenție ale ODIMM sunt diversificate cu posibilitatea de extindere, în dependență de necesitățile sectorului IMM.

PROFILUL ORGANIZAȚIEI

Organizația este persoană juridică, dispune de bilanț autonom, conturi bancare, inclusiv valutare, ștampilă cu Stema de Stat și cu denumirea în limba de stat a Republicii Moldova.

Organizația își desfășoară activitatea îmbinând finanțarea de la bugetul de stat și din alte surse ce nu contravin legislației în vigoare.

În activitatea sa ODIMM colaborează activ cu parteneri de dezvoltare, precum: ministere, autorități publice la nivel central și local, organizații de suport în afaceri, asociații de business, prestatori de servicii în afaceri, agenți economici din Republica Moldova, organizații care reprezintă societatea civilă, donatori și organizații internaționale, instituții mass-media.

Funcțiile de coordonare și dirijare a activităților ODIMM revin **Consiliului de Coordonare a Organizației**. Consiliul de coordonare este compus din 7 membri: 3 reprezentanți ai Guvernului (Ministerul Economiei - 2 persoane, Ministerul Finanțelor), 2 reprezentanți ai organizațiilor neguvernamentale de reprezentare a intereselor întreprinderilor mici și mijlocii, 1 reprezentant al donatorilor și Directorul general al ODIMM.

Consiliul de coordonare are următoarele atribuții:

- a. aprobă structura organizatorică și schema de încadrare a Organizației;
- b. aprobă strategia, programele anuale de activitate și devizul anual de cheltuieli a Organizației;
- c. supraveghează utilizarea de către Organizație a mijloacelor financiare conform destinațiilor și devizului de cheltuieli stabilite;
- d. aprobă deschiderea filialelor și reprezentanțelor Organizației, devizul de cheltuieli, structura organizatorică și schema de încadrare a personalului scriptic ale acestora;
- e. aprobă instituirea de fonduri speciale în scopul acumulării resurselor financiare destinate finanțării acțiunilor de susținere și dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii.

Dirijarea activității Organizației este efectuată de către **Directorul General**, care este numit în funcție pe bază de concurs, prin ordinul Ministrului Economiei. Directorul general exercită următoarele **atribuții**:

- a) reprezentarea Organizației în instanțele judecătorești, în relațiile cu autoritățile publice, persoanele fizice și juridice rezidente și străine;
- b) încheierea contractelor, acordurilor, eliberarea procurilor, deschiderea conturilor în instituțiile bancare;
- c) elaborarea strategiei și programului de activitate a Organizației, precum și a devizului anual de cheltuieli;
- d) elaborarea structurii organizatorice a Organizației;
- e) elaborarea și aprobarea regulamentului intern de funcționare a Organizației;
- f) înaintarea propunerilor Consiliului de coordonare privind deschiderea filialelor și reprezentanțelor Organizației în țară și peste hotarele ei, privind devizul de cheltuieli, structura organizatorică și schema de încadrare a personalului scriptic ale acestora;
- g) înaintarea propunerilor Consiliului de coordonare privind instituirea fondurilor speciale;
- h) numirea în și eliberarea din funcție a personalului Organizației;
- i) stabilirea, în limitele bugetului anual aprobat și ale schemei de încadrare, a salariilor pentru personalul Organizației;

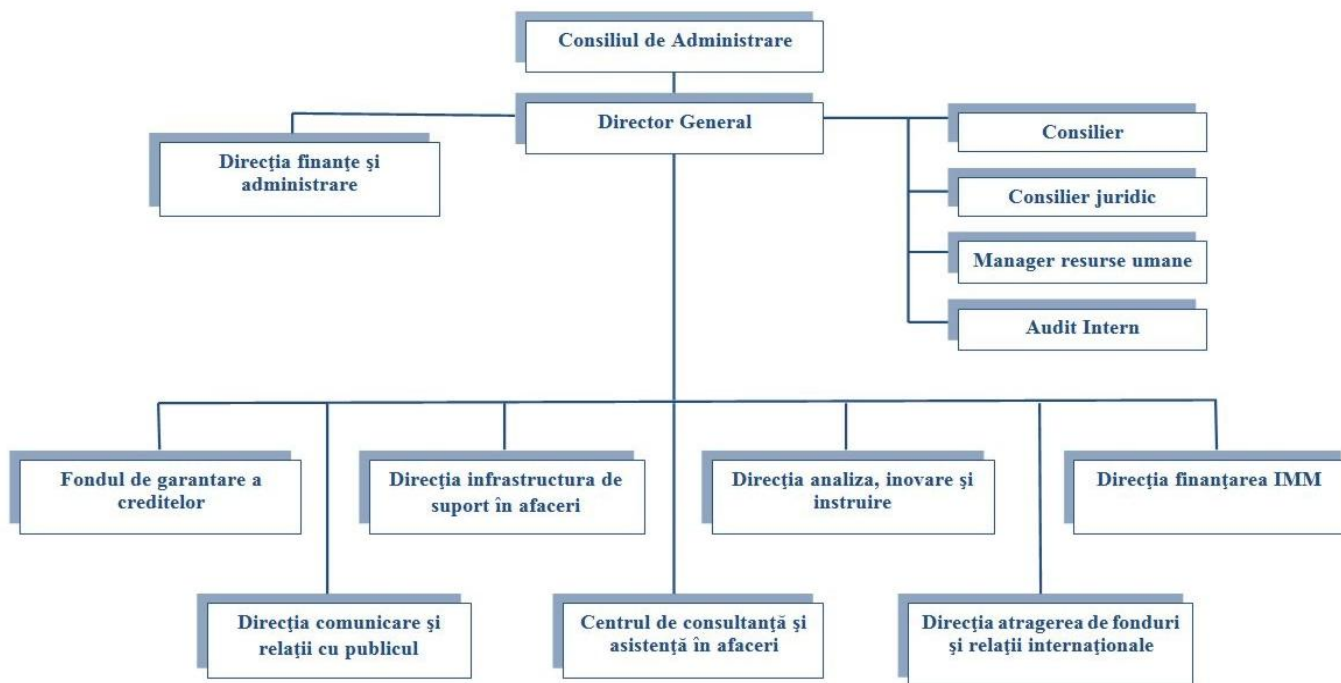
- j) asigurarea îndeplinirii deciziilor Consiliului de coordonare;
- k) emiterea ordinelor, care sunt executorii pentru întreg personalul.

Conform Regulamentului Organizației, ODIMM are următoarele funcții de bază:

- analiza sectorului IMM și a evoluției acestuia;
- evaluarea eficienței acțiunilor guvernului de susținere a sectorului, elaborarea propunerilor pentru perfecționarea formelor și metodelor de stimulare a antreprenorialului;
- elaborarea propunerilor pentru perfecționarea legislației în domeniu;
- implementarea programelor de susținere a dezvoltării IMM;
- facilitarea dialogului public-privat;
- acordarea garanțiilor financiare;
- crearea infrastructurii informaționale;
- contribuirea la dezvoltarea infrastructurii de susținere a dezvoltării sectorului;
- facilitarea participării la expozițiile și târgurile naționale și internaționale;
- realizarea și distribuirea materialului informativ despre oportunitățile de afaceri existente;
- organizarea evenimentelor tematice în scopul încurajării spiritului antreprenorial și sporirii competitivității acestora;
- prestarea serviciilor de consultanță, informare și instruire pentru întreprinderile micro-, mici și mijlocii și prestatorii serviciilor de business;
- atragerea și gestionarea asistenței tehnice și financiare donatoare în vederea implementării unor acțiuni în domeniul dezvoltării sectorului IMM, etc.

În scopul eficientizării instituției, în baza Hotărârii Consiliului de Coordonare ODIMM din 19.06.2015, a fost aprobată **noua Structura organizatorică** a instituției.

Structura organizatorică ODIMM



Funcțiile și activitățile Organizației sunt repartizate de **8 direcții strategice**, care au următoarele **sarcini de bază**:

▪ Direcția finanțe și administrare:

- Asigură evidență contabilă a Organizației;
- Asigură planificarea și gestionarea devizului anual al ODIMM;
- Asigură planificarea și gestionarea financiară a programelor de stat realizate de Organizație;
- Asigură controlul financiar al realizării programelor de asistență și a bugetului;
- Secretariat;
- Administrează rețeaua TI;
- Asigură logistica.

▪ Direcția infrastructura de suport în afaceri:

- Gestionează RIAM;
- Contribuie la crearea incubatoarelor de afaceri, clusterelor și IHub-urilor;
- Acordă sprijin autorităților locale în vederea planificării și dezvoltării zonei și în implementarea proiectelor;
- Susține și conciliază reprezentanții IMM în scopul dezvoltării și consolidării afacerilor;
- elaborează noi instrumente de dezvoltare a infrastructurii de suport a businessului.

▪ Direcția analiză, inovare și instruire:

- Analizează impactul politicii și strategiei IMM;
- Colectează și procesează informații referitor la sectorul IMM;
- Elaborează studii și lansează cercetări pentru dezvoltarea IMM;
- Organizează cursuri de instruire antreprenorială;
- Cercetează, depistează și selectează inovațiile, asigură transferul spre mobilizarea potențialului de inovare al IMM;
- Elaborează noi programe și mecanisme de promovare și susținere a sectorului IMM;
- Analizează bunele practici internaționale de suport al IMM.

▪ Direcția finanțarea IMM:

- Identifică soluții și oportunități de acces a IMM la finanțare nerambursabilă/rambursabilă în scopul dezvoltării acestora;
- Acordă sprijin IMM la accesarea resurselor financiare nerambursabile;
- Sprijină IMM în perioada de start –up;
- Efectuează monitorizarea IMM și acordă consultanță în creșterea lor economică;
- Identifică și sprijină IMM pentru participarea la expoziții prin subvenționarea parțială a costurilor.

▪ Direcția comunicare și relații cu publicul:

- Elaborează și implementează strategia de comunicare externă;
- Promovează imaginea instituției;
- Realizează proiecte de campanii de promovare și mediatizare ale programelor și activităților ODIMM;
- Menține legătură strânsă cu mijloacele de informare în masă și actualizează paginile web ale instituției.

- Direcția atragerea de fonduri și relații internaționale:
 - Accesează și atrage fonduri nerambursabile în scopul consolidării și dezvoltării IMM și ODIMM;
 - Contribuie la extinderea relațiilor instituției prin stabilirea de parteneriate internaționale durabile;
 - Menține legătură permanentă cu instituțiile donatoare și cu partenerii externi.
- Fondul de Garantare a Creditelor:
 - Facilitează accesul IMM la credite bancare;
 - Acordă consultanță IMM privind accesarea resurselor financiare;
 - Stabilește și menține contacte cu instituțiile financiare bancare și nebancare;
 - Identifică cele mai bune practici în domeniul garantării și elaborează noi scheme de garantare ale IMM;
 - Monitorizează procesul de garantare și creditare al IMM.
- Centrul de consultanță și asistență în afaceri:
 - Acordă consultanță în activitatea antreprenorială;
 - Realizează diagnostic organizațional și identifică impedimentele în activitatea întreprinderii;
 - Furnizează antreprenorilor informații și know-how pentru a accesa și a obține resurse financiare pentru dezvoltarea businessului;
 - Contribuie la dezvoltarea spiritului antreprenorial, a competențelor manageriale și a abilităților de management al afacerii.

RESURSELE FINANCIARE ODIMM

ODIMM își desfășoară activitatea îmbinând finanțarea de la bugetul de stat și din alte surse ce nu contravin legislației în vigoare. Mijloacele financiare de proveniență bugetară sunt direcționate spre implementarea programelor de stat de susținere a dezvoltării sectorului IMM. Proiectele internaționale sunt realizate în scopuri bine definite în baza cerințelor și criteriilor donatorului.

Bugetul administrativ ODIMM compilează articole ce țin de salarizarea angajaților, taxe achitate, cheltuieli de comodat, transport, delegații, telefonie, internet, procurarea tehnicii și accesoriilor, în consecință – totul ce asigură activitatea eficientă a unei entități.

Planificarea se efectuează în baza obiectivelor și rezultatelor scontate, având la bază documentele strategice ale Guvernului și mijloacele financiare aprobate pentru acoperirea cheltuielilor de implementare a activităților.

Bugetele anuale ale Organizației, realizate în anii precedenți au constituit:

Anul de gestiune	2013	2014	2015
Bugetul total (mii lei)	59405	89496	52000 (70% din bugetul planificat)
Inclusiv buget administrativ (mii lei)	4428	6221	5759
Inclusiv programe de stat (mii lei)	51798	81709	42015
Inclusiv proiecte (mii lei)	3179	1566	4226

Este de menționat, că bugetele ODIMM au tendința de sporire prin majorarea alocărilor pentru realizarea programelor de stat, fapt ce dovedește crearea unor condiții favorabile de dezvoltare a sectorului IMM în Moldova. În anul 2015 a fost înregistrată diminuarea alocărilor din bugetul de stat, condiționată de situația economică a țării.

RESURSELE UMANE ODIMM

Personalul din cadrul ODIMM deține calificările necesare pentru a realiza sarcinile stabilite, cu posibilitatea de a-și dezvolta cunoștințele și competențele, reieșind din necesitățile mediului de afaceri și a noilor direcții strategice de activitate a organizației.

Statele de personal al ODIMM constitui au la 31 decembrie 2015 un număr de 29 posturi ocupate, structurate pe categorii de personal astfel:

- Personal de conducere -7;
- Personal de execuție – 21;
- Personal tehnic -1.

Din numărul total de angajați ODIMM, 97% specialiști cu studii superioare, inclusiv:

- 7% - doctori în economie;
- 57% - studii de masterat;
- 36% - studii de licență.

Structura personalului ODIMM pe domenii de specialitate:

- Licențiați în economie – 21 specialiști;
- Licențiați în drept – 2 angajați;
- Inginer -1 specialist;
- Specialiști în alte domenii – 4 angajați.

Structura personalului pe sexe:

- 66% sunt femei;
- 34% sunt bărbați.

Structura personalului angajat în funcție de vechimea în muncă în instituție:

- până la 1 an – 7 persoane;
- de la 1 la 5 ani – 12 specialiști;
- peste 5 ani – 10 angajați.

Structura personalului pe grupe de vârstă:

- până la 25 ani – 1 persoană;
- de la 25 la 40 ani – 21 de persoane;
- de la 40 de ani până la 55 ani – 4 persoane;
- peste 55 ani – 3 persoane.

Vârsta medie a angajaților ODIMM este de **36 ani**.

Analiza SWOT

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
▪ Statutul ODIMM ▪ Suport bugetar în realizarea obiectivelor principale ▪ Planificarea strategică la nivel de organizație/sector/țară ▪ Experiența ODIMM acumulată pe parcursul anilor începând cu 2007 ▪ Transparență în activitate ▪ Autonomie financiară ▪ Gamă largă de programe aflate în gestiune pentru diferite categorii de întreprinderi și grupe țintă (tineri, migranți, femei) ▪ Infrastructură de suport în regiuni dezvoltată prin crearea Rețelei Incubatoarelor de Afaceri ▪ Ghișeu unic pentru consultarea antreprenorilor ▪ Obținerea unor rezultate impunătoare în urma implementării programelor de suport ▪ Imagine pozitivă a Organizației în rândul beneficiarilor de programe și a partenerilor de dezvoltare ▪ Leadership puternic și competent ▪ Echipă de manageri competenți cu o experiență vastă în serviciul public și în elaborarea/implementarea proiectelor naționale și internaționale ▪ Personal pozitiv, angajat, entuziast ▪ Posibilitatea perfecționării profesionale ▪ Climat pozitiv de lucru și spirit de echipă ▪ Existența unui soft centralizat pentru programele și activitățile ODIMM ▪ Existența unei baze materiale relativ suficiente pentru acordarea serviciilor de asistență ▪ Utilizarea potențialului Consiliilor raionale în susținerea IMM-urilor din teritoriu ▪ Utilizarea PNFM pentru promovarea și dezvoltarea antreprenoriatului în rândurile femeilor și tinerelor absolvente ▪ Menținerea dialogului public- privat ▪ Colaborare cu organizații de suport naționale și internaționale ▪ Receptivitate la implementarea inovațiilor.	▪ Insuficiența resurselor financiare pentru realizarea programelor de suport ▪ Nivel redus de mediatizare a programelor și activităților implementate ▪ Lipsa unui sistem informatic integrat cu alte organizații care dețin baze de date relevante ▪ Focusarea insuficientă a organizației pe întreprinderi cu potențial de creștere/export ▪ Lipsa programelor de suport pentru IMM-urile cu potențial de dezvoltare/export ▪ Insuficiență de personal calificat în domeniul consultanței în afaceri la diferite etape de dezvoltare a întreprinderilor ▪ Tehnologizarea / asigurarea tehnică a Organizației insuficientă ▪ Împovărarea excesivă a directorului general cu activități și sarcini operaționale ▪ Valorificarea insuficientă a potențialului business portalului ▪ Actualizarea insuficientă a site-ului organizației în limbele engleză și rusă ▪ Lipsa unui sediu separat al Organizației cu o infrastructură adecvată ▪ Nivel limitat de salarizare al personalului organizației ▪ Sistem de monitorizare și evaluare a programelor implementate, focusat în mare parte pe indicatori cantitativi ▪ Dependență majoră de sursele externe de finanțare ▪ Lipsa filialelor ODIMM în regiuni.

OPORTUNITĂȚI	PERICOLE/RISURI
▪ Promovarea Organizației prin extinderea și dezvoltarea brandului la nivel internațional ▪ Focusarea pe activități strategice și implementarea noilor priorități ▪ Participarea activă în cadrul comisiilor interguvernamentale, grupurilor de lucru, conferințelor, seminarelor la nivel național și internațional ▪ Participarea la elaborarea documentelor strategice sectoriale și înaintarea propunerilor de creare a condițiilor favorabile pentru dezvoltarea IMM-urilor ▪ Deschiderea organizației pentru stabilirea noilor parteneriate și colaborări ▪ Asistență tehnică oferită de către partenerii de dezvoltare în vederea susținerii realizării obiectivelor și priorităților ODIMM ▪ Accesul la programe și proiecte finanțate de reprezentanți ai instituțiilor donatoare ▪ Dezvoltarea competențelor personalului Organizației în noile domenii de asistență și suport ▪ Dezvoltarea unor noi servicii / instrumente complexe de suport al IMM la toate etapele ale ciclului de dezvoltare, inclusiv pentru cele orientate spre export ▪ Consolidarea cooperării cu organizațiile de suport din țară și de peste hotare ▪ Consolidarea dialogului public privat cu toți actorii pentru facilitarea dezvoltării unui mediu de afaceri prielnic ▪ Accesarea fondurilor organizațiilor donatoare pentru implementarea noilor obiective strategice ▪ Dezvoltarea de noi platforme de finanțare (venture capital, business angels, crowdfunding) ▪ Menținerea relațiilor cu IMM-urile pe tot ciclul de viață a acestora ▪ Coordonarea serviciilor de consultanță cu alte agenții / donatorii	▪ Grad înalt de dependență financiară în implementarea programelor de stat, ▪ Grad redus de comunicare dintre toți actorii de suport al IMM ▪ Exodul persoanelor / antreprenorilor din cauza incertitudinii situației ▪ Dificultăți în atragerea noilor segmente a IMM în participarea la noile programe de suport ▪ Piața financiară instabilă ▪ Stoparea unor finanțări pentru proiectele inițiate din cauza crizei politice și economice ▪ Suprapunerea activităților dedicate suportului IMM realizate de diferiți actori ▪ Cadrul legislativ neajustat pentru implementarea noilor platforme de finanțare ▪ Modificări legislative frecvente ▪ Lipsa specialiștilor competenți în domeniile economice specifice ▪ Insuficiența experților/consultanților pe piața locală

CADRU DE POLITICI PUBLICE

În conformitate cu situația generală a IMM-urilor, în urma analizei celor mai importante documente de politici strategice existente la nivel național, ODIMM a identificat priorități pe termen mediu în domeniul său de activitate, necesare realizării misiunii sale, după cum urmează:

Prioritățile de politici publice pe termen mediu	Documente strategice
I. Crearea și dezvoltarea oportunităților de lansare și dezvoltare a afacerilor de succes, în special în zonele rurale	– Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”; – Programul de Activitate al Guvernului pentru anii 2016-2018; – Planul de acțiuni al Guvernului pentru anii 2015-2016; – Strategia de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2012-2020; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017; – Planul Național de Acțiuni pentru implementarea ZLSAC – parte componentă a Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană pentru anii 2014 – 2016.
II. Crearea și amplificarea culturii de afaceri și abilităților antreprenoriale	– Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”; – Programul de Activitate al Guvernului pentru anii 2016-2018; – Planul de acțiuni al Guvernului pentru anii 2015-2016; – Strategia de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2012-2020; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017; – Planul Național de Acțiuni pentru implementarea ZLSAC – parte componentă a Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană pentru anii 2014 – 2016; – Planul de Acțiuni pentru implementarea Observațiilor finale ale Comitetului pentru Drepturile Economice, Sociale și Culturale, adoptate la Geneva la 20 mai 2011, pe marginea celui de-al doilea; – Matricea de politici a Foi de Parcurs pentru Ameliorarea Competitivității Republicii Moldova; – Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”; – Principiile „Small Business Act for Europe”.
III. Facilitarea accesului IMM la resurse informaționale	– Planul de acțiuni al Guvernului pentru anii 2015-2016; – Strategia de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2012-2020; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017; – Planul Național de Acțiuni pentru implementarea ZLSAC – parte componentă a Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană pentru anii 2014 – 2016; – Planul de Acțiuni pentru implementarea Observațiilor finale ale Comitetului pentru Drepturile Economice, Sociale și Culturale, adoptate la Geneva la 20 mai 2011, pe marginea celui de-al

	doilea.
IV. Facilitarea accesului IMM la resurse financiare	– Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”; – Programul de Activitate al Guvernului pentru anii 2016-2018; – Planul de acțiuni al Guvernului pentru anii 2015-2016; – Strategia de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2012-2020; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017; – Planul Național de Acțiuni pentru implementarea ZLSAC – parte componentă a Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană pentru anii 2014 – 2016; – Matricea de politici a Foi de Parcurs pentru Ameliorarea Competitivității Republicii Moldova; – Planul de Acțiuni pentru implementarea Observațiilor finale ale Comitetului pentru Drepturile Economice, Sociale și Culturale, adoptate la Geneva la 20 mai 2011, pe marginea celui de-al doilea; – Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”; – Principiile „Small Business Act for Europe”.
V. Facilitarea accesului la servicii de consultanță pentru dezvoltarea afacerilor	– Strategia de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2012-2020; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017; – Principiile „Small Business Act for Europe”.
VI. Dezvoltarea infrastructurii de suport în afaceri	– Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”; – Programul de Activitate al Guvernului pentru anii 2016-2018; – Planul de acțiuni al Guvernului pentru anii 2015-2016; – Strategia de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2012-2020; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017; – Planul Național de Acțiuni pentru implementarea ZLSAC – parte componentă a Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană pentru anii 2014 – 2016; – Planul de Acțiuni pentru implementarea Observațiilor finale ale Comitetului pentru Drepturile Economice, Sociale și Culturale, adoptate la Geneva la 20 mai 2011, pe marginea celui de-al doilea.
VII. Stimularea dialogului public-privat	– Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”; – Strategia de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2012-2020; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017.
VIII. Facilitarea legăturilor de afaceri a IMM cu companii	– Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”; – Programul de Activitate al Guvernului pentru anii 2016-2018;

naționale și internaționale	– Planul de acțiuni al Guvernului pentru anii 2015-2016; – Strategia de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2012-2020; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017; – Planul Național de Acțiuni pentru implementarea ZLSAC – parte componentă a Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană pentru anii 2014 – 2016; – Matricea de politici a Foi de Parcurs pentru Ameliorarea Competitivității Republicii Moldova; – Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”.
IX. Dezvoltarea companiilor cu potențial înalt de penetrate a pieții / statut: gata de export	– Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”; – Programul de Activitate al Guvernului pentru anii 2016-2018; – Planul de acțiuni al Guvernului pentru anii 2015-2016; – Strategia de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2012-2020; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017.
X. Facilitarea / Dezvoltarea unei game largi de servicii și suport pentru sensibilizarea și formarea exportului și pentru inițiative preliminare de export de către companii cu potențial de creștere / orientate spre export	– Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”; – Programul de Activitate al Guvernului pentru anii 2016-2018; – Planul de acțiuni al Guvernului pentru anii 2015-2016; – Strategia de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2012-2020; – Planul de acțiuni privind implementarea strategiei de dezvoltare a sectorului IMM pentru anii 2015-2017; – Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”.

DIRECȚII STRATEGICE DE ACTIVITATE

În vederea realizării priorităților, precum și pentru îndeplinirea misiunii, pentru perioada 2016-2018, ODIMM a identificat 9 direcții strategice de activitate, în concordanță cu prioritățile Guvernului:

Scopul ODIMM	Direcții strategice de activitate	Rezultate termen scurt	Rezultate termen lung	Partenerii implicați
Creșterea performanței și nivelului de competitivitate al IMM-urilor	1.Crearea și dezvoltarea oportunităților de lansare și dezvoltare a afacerilor de succes, în special în zonele rurale	Programe și instrumente de suport a IMM (grupuri țintă bine definite) create, aprobate și implementate	Instrumente de suport eficiente; Creșterea nr. de întreprinderi de succes	ODIMM; Ministerul Economiei; parteneri de dezvoltare
	2.Crearea și amplificarea culturii de afaceri și abilităților antreprenoriale	IMM-uri și potențiali antreprenori consultanți și instruiți	Gestiunea eficientă a întreprinderilor; Nivel ridicat de competențe și abilități ale antreprenorilor	ODIMM; Ministerul Economiei; parteneri de dezvoltare
	3.Facilitarea accesului IMM la resurse informaționale	IMM-uri și potențiali antreprenori informați și ghidați	Gestiunea eficientă a întreprinderilor; Sporirea numărului companiilor care aplică inovații; Nr. companiilor	ODIMM; Ministerul Economiei; parteneri de dezvoltare
	4.Facilitarea accesului IMM la resurse financiare	IMM cu acces sporit la finanțare;	Investiții în economie, Descreșterea ratei șomajului, Sporirea veniturilor IMM și angajaților acestora	ODIMM; Ministerul Economiei; parteneri de dezvoltare
	5.Facilitarea accesului la servicii de consultanță pentru dezvoltarea întreprinderilor	Numărul sporit al companiilor de succes	IMM extinse și competitive; Sporirea veniturilor IMM și angajaților acestora	ODIMM; Prestatori de servicii în afaceri și specializați
	6.Dezvoltarea infrastructurii de suport în afaceri	Numărul sporit al întreprinderilor de succes nou create în localitățile rurale	Creșterea numărului de noi companii în regiuni; Sporirea veniturilor IMM și angajaților acestora; Descreșterea ratei șomajului în regiuni.	ODIMM; Incubatoare de Afaceri; APL; Parteneri de dezvoltare

	7.Stimularea dialogului public-privat	Dialog public-privat permanent	Mediu prielnic pentru dezvoltarea afacerilor în țară	Ministerul Economiei; Alte ministere de resort; ODIMM; Asociațiile de business; IMM
	8.Facilitarea parteneriatelor de afaceri a IMM cu companii naționale și internaționale	Numărul sporit al parteneriatelor încheiate dintre IMM cu companii locale și internaționale	Creșterea numărului de companii mixte și exportatoare	ODIMM; MIEPO; Ministerul Economiei; Parteneri de dezvoltare
	9.Dezvoltarea companiilor cu potențial înalt de penetrate a pieții / statut: gata de export	Numărul sporit al IMM cu potențial înalt de penetrate a pieții locale și externe; Companii familiarizate cu oportunitățile de extindere a pieții de desfacere în afara țării; IMM inițiate în activități de export	Creșterea numărului de companii exportatoare; Majorarea volumului de servicii și mărfuri exportate	ODIMM; MIEPO; Ministerul Economiei.

OBIECTIVELE ODIMM

Obiective	Indicatori de performanță	Direcția / persoana responsabilă	Perioada de realizare	Instrumente/ metode utilizate	Notă privind finanțarea	Necesarul de capacități
Sustținerea întreprinderilor mici și mijlocii						
<i>Cultura antreprenorială</i>						
Formarea și dezvoltarea abilităților antreprenoriale ale agenților economici prin intermediul programului de instruire continuă „Gestiunea eficientă a afacerii”	Nr.anual al beneficiarilor instruiți - 1500 inclusiv 40% femei; Nr. anual al beneficiarilor consultați - 1875; Localități acoperite, Creșterea numărului de antreprenori care și-au îmbunătățit capacitățile de gestiune a afacerii;	Direcția Analiză, Inovare și Instruire din cadrul ODIMM	2016-2018	Colaborarea cu APL; Organizarea cursurilor de instruire și consultanță; Desfășurarea campaniilor de conștientizare și comunicare	Bugetul de Stat	Abilități de comunicare și monitorizare; Instruiri; PSA
Dezvoltarea culturii antreprenoriale în rândul tinerilor antreprenori prin implementarea Componentei I a Programului Național de Abilitare Economică a Tinerilor (PNAET)	Nr. cursurilor efectuate; Nr. anual al tinerilor instruiți -300, inclusiv 30% femei; Nr. tinerilor consultați -500; Localități acoperite; Creșterea ratei de inițiere a afacerilor de către tinerii din zonele rurale; Reducerea exodului de tineri din zonele rurale	Direcția Analiză, Inovare și Instruire din cadrul ODIMM	2016	Colaborarea cu APL; Organizarea-cursurilor de instruire și consultanță; Desfășurarea campaniilor de conștientizare și comunicare; Desfășurarea meselor rotunde cu participarea tinerilor antreprenori	Bugetul de Stat; Programul DCFTA Alți donatori	Abilități de comunicare și monitorizare; Instruiri; PSA
Dezvoltarea culturii antreprenoriale în	Nr. anual al persoanelor instruite –	Direcția Analiză,	2016-2018	Organizarea cursurilor de instruire	Bugetul de	Necesar de

rândul migranților și rudelor de gradul I a acestora prin implementarea Componentelor I și II a Programului PARE 1+1	300, inclusiv 30% femei; Nr. anual al consultațiilor acordate - 2000; Cunoștințe dezvoltate privind inițierea și extinderea afacerii a migranților și rudelor de gradul I a acestora; Îmbunătățirea planurilor de afaceri elaborate de sine stătător pentru componenta III a Programului; Îmbunătățirea procesului de gestiune a afacerii	Inovare și Instruire și Centrul de Consultanță și Asistență în Afaceri din cadrul ODIMM		antreprenorială; Desfășurarea meselor rotunde cu participarea grupului țintă; Conlucrarea cu migranții; Organizarea sesiunilor de informare peste hotarele țării, unde concentrația migranților moldoveni este mai mare	Stat; Programul DCFTA	personal; Instruiri tematice; Abilități de comunicare
Acordarea consultațiilor și asistenței agenților economici la toate etapele de dezvoltare	Creșterea Nr. consultațiilor acordate cu 10% anual; Nr. agenților economici asistați și mentorați; Minimizarea riscurilor specifice dezvoltării afacerii; Reducerea cheltuielilor imprevizibile de gestionare a afacerii; Creșterea ratei de îndeplinire a obiectivelor stabilite în planurile de afaceri/dezvoltare; Dezvoltarea	Centrul de Consultanță și Asistență în Afaceri din cadrul ODIMM	2016-2018	Actualizarea continuă și promovarea bazei de date cu PSA; Asistarea Conlucrarea cu PSA și experți specializați;	Surse ODIMM	Necesar de personal calificat în problemele de dezvoltare a afacerilor și a companiilor orientate spre export; Spațiu necesar

	competențelor antreprenoriale; Îmbunătățirea indicatorilor rezultativi					
Facilitarea accesului la consultanță, asistență și experiență europeană în cadrul Rețelei Europene al Întreprinderilor (EEN)	Nr. vizitelor de studii organizate pentru antreprenori – 30 de vizite; Nr. schimburilor de experiență facilitate; Nr. IMM participante; Tematici abordate; Nr. IMM beneficiari de experiență europeană; Modele de business performante implementate; Transfer de know-how și inovații; Creșterea competitivității întreprinderilor.	ODIMM	2016-2018	Crearea parteneriatelor cu organizații similare din alte țări; Acordarea suportului direct în afaceri și accesare a pieței externe; Scrierea și depunerea proiectelor pentru Programe de finanțare; Conlucrarea cu instituțiile donatoare și cu IMM; Facilitarea conlucrării dintre IMM locale și experții europeni.	Programe de bună vecinătate; Programul COSME; Alte instituții donatoare; Programul SES; Programul PUM	Necesar de personal de scriere a proiectelor; Abilități de comunicare și negociere
Acces la resurse informaționale						
Menținerea portalului www.businessportal.md și pagina www.odimm.md	Nr. de vizitatori ai paginilor în creștere cu 15% anual; Nr. articolelor plasate; Sporirea gradului de cunoaștere a instituției și activităților realizate la nivel local și internațional	Direcția comunicare și relații cu publicul, ODIMM	2016-2018	Actualizarea continuă a paginilor	Surse ODIMM Parteneri de dezvoltare Donatori	Abilități de comunicare și marketing
Publicații și materiale informative	Nr. publicațiilor elaborate și diseminate; Nr. materialelor	Direcția comunicare și relații cu publicul,	2016-2018	Elaborarea ghidurilor, broșurilor și articolelor utile și motivaționale pentru	Bugetul de Stat; Parteneri de	Abilități analitice, comunicare și

	informative elaborare și distribuite; Suport informațional comod și concentrat pentru antreprenori; Creșterea gradului de transparență a activității instituției	ODIMM		antreprenori; Elaborarea posterelor, pliantelor și altor materiale informative	dezvoltare Donatori	marketing
Evenimente informative	Nr. evenimentelor informative organizate – cel puțin 2 evenimente anual; Tematicile abordate; Nr. participanților, inclusiv companii exportatoare sau orientate spre export și companii în dezvoltare sau cu potențial de creștere cel puțin 30%; % de întreprinderi în creștere care doresc să se axeze pe export	ODIMM	2016-2018	Organizarea evenimentelor informative; Conlucrarea cu alți parteneri de dezvoltare	Surse ODIMM; Parteneri de dezvoltare Donatori	Abilități de comunicare
Accesul IMM la resurse financiare						
Sporirea accesului la credite bancare prin gestionarea Fondului de Garantare a Creditelor pentru IMM și capitalizarea acestuia	Creșterea Nr. beneficiarilor de credite garantate u 15% anual; Suma garanțiilor active; Volumul creditelor bancare acordate cu garanția ODIMM; Volumul investițiilor în economie atrase; Nr. Băncilor partenere; Suma defalcărilor în	ODIMM	2016-2018	Acordarea garanțiilor financiare; Conlucrarea cu instituțiile financiare; Eficientizarea mecanismului de garantare; Colaborare cu agenții economici; Capitalizarea FGC; Monitorizare garanțiilor;	Bugetul de Stat; Programul DCFTA Banca Mondială	Abilități de comunicare și negociere; Soft

	FGC; Localități acoperite; Îmbunătățirea performanțelor întreprinderilor; Dezvoltarea noilor produse/servicii; Extinderea pe piețele UE			Comunicarea IMM despre instrumentul FGC; Desfășurarea meselor rotunde destinate accesului la finanțare, în special FGC		
Susținerea IMM cu potențial de creștere, în dezvoltare și a celor din lanțul valoric, prin acordarea finanțării nerambursabile	Nr. IMM beneficiare; Suma granturilor alocate; Volumul investițiilor în economie atrase; Localități și domenii acoperite; Îmbunătățirea calității produselor/serviciilor oferite; Dezvoltarea noilor produse/servicii; Extinderea pe piețele UE	ODIMM	2016-2018	Elaborarea schemei / instrumentului financiar; Elaborarea manualului operațional; Identificarea surselor financiare și partenerilor; Activități de comunicare și promovare a instrumentului de dezvoltare în rândul grupului țintă; Implementarea schemei de finanțare; Monitorizarea beneficiarilor	Surse financiare neidentificate	Expertiză externă în elaborarea schemei de finanțare eficiente; Resurse umane; Abilități de analiză; Resurse financiare;

Stimularea investiții economiilor în dezvoltarea afacerilor prin acordarea finanțării nerambursabile (implementarea componentei III a Programului "PARE 1+1")	Nr. proiectelor investiționale finanțate 200 anual; Volumul total al investițiilor în economie efectuate în cadrul Programului; Suma finanțării nerambursabile acordate – 40 mil. lei anual; Creșterea Nr. întreprinderilor nou create cu cel puțin 30%; Nr. consultațiilor post-finanțare acordate; Creșterea Nr. locurilor de muncă create cu 10% anual; Reducerea discrepanțelor în dezvoltarea socio-economică a localităților	Direcția Finanțarea IMM din cadrul ODIMM și Centrul de Consultanță și Asistență în Afaceri - ODIMM	2016-2018	Implementarea schemei de finanțare; Coordonarea PARE 1+1; Monitorizarea și evaluarea Programului; Organizarea de mese rotunde tematice pentru beneficiarii Programului PARE 1+1; Efectuarea vizitelor de monitorizare	Bugetul de Stat; Programul DCFTA	Abilități de analiză și comunicare; Unitate de transport
Stimularea participării agenților economici la expoziții și târguri prin subvenționarea spațiului expozițional	Nr. participanților subvenționați 110 anual; Nr. expozițiilor; Suma subvenționată; Dezvoltarea de parteneriate strategice; Extinderea afacerilor ca mărime și arie de acoperire; Numărul de contracte	Direcția Finanțarea IMM din cadrul ODIMM	2016-2018	Activități de comunicare despre instrument; Recepționarea și analiza dosarelor; Colaborarea cu IMM, C.I.E. „Moldexpo”, CCI RM	Bugetul de Stat	Abilități de comunicare

	semnate					
Stimularea implicării femeilor în viața socio-economică și facilitarea accesului la investiții și asistență pentru dezvoltarea afacerilor gestionate de femei	Nr. femeilor asistate în procesul de lansarea/dezvoltare a afacerilor 300 ; Nr. afacerilor create de către femei - 100; Nr. locurilor de muncă create și menținute de către femei antreprenoare - 150; Nr. sporit de afaceri create și/sau dezvoltate de către femei, cu 10% anual; Volumul total al investițiilor în economie efectuate	Direcția Analiză, Inovare și Instruire, Direcția Finanțarea IMM, Centrul de Consultanță și Asistență în Afaceri din cadrul ODIMM	2016-2018	Organizarea cursurilor de instruire antreprenorială a femeilor; Acordarea asistenței femeilor aflate la etapa de pre-inițiere a afacerii (consultanță) Acordarea suportului necesar femeilor aflate la etapa de lansare a afacerii (consultanță, mentorat și coaching); Finanțarea afacerilor Evaluarea și monitorizarea rezultatelor afacerilor finanțate	Surse financiare neidentificate	Resurse umane; Abilități de analiză; Resurse financiare; Expertiză externă în implementarea
Infrastructura de suport în afaceri						
Dezvoltarea Rețelei Incubatoarelor de Afaceri din Moldova	Nr. Incubatoarelor de Afaceri existente, Nr. IA noi create -2 incubatoare; Nr. companiilor rezidente IA, inclusiv fondate și / sau gestionate de femei, tineri; Creșterea Nr. locurilor de muncă create de rezidenții IA cu 5% anual, inclusiv pentru tineri, femei; Cifra de afaceri a rezidenților majorată;	Ministerul Economiei (Direcția IMM); ODIMM (Direcția infrastructura de suport în afaceri	2016-2018	Elaborarea studiilor de fezabilitate; Proiectarea reparațiilor capitale a clădirilor, destinate creării noilor IA; Renovarea edificiilor IA; Organizarea sesiunilor de sensibilizare, instruiți și mese rotunde; Colaborare cu APL, managerii IA și rezidenții; Monitorizarea și	Bugetul de Stat; Programul DCFTA; Parteneri de dezvoltare	Abilități comunicare; Necesar de personal; Unitate de transport

	Numărul sporit al IMM de succes în regiuni			evaluarea continuă		
Dezvoltarea serviciilor Centrului de Consultanță și Asistență în Afaceri	Creșterea Nr. consultanților acordate cu 10% anual; Tematici acoperite; Numărul serviciilor de consultanță specializată, inclusiv cele acordate de PSA; Îmbunătățirea performanțelor IMM-lor.	Centrul de Consultanță și Asistență în Afaceri - ODIMM	2016-2018	Informarea IMM despre serviciile Centrului; Standardizarea consultațiilor antreprenoriale; Crearea registrului electronic; Acordarea consultațiilor și asistenței în afaceri din teritoriu	Surse ODIMM; Parteneri de dezvoltare Donatori	Necesar de personal specializat; Abilități de comunicare, negociere și consiliere în afaceri
Consolidarea structurii instituționale a ODIMM	Nr. filialelor create -2 filiale; Nr. personalului încadrați în filiale; Nr. beneficiarilor de servicii per filială; Gradul de cunoaștere a programelor ODIMM în teritorii.	ODIMM	2017-2018	Organizarea sesiunilor de instruire și informare pentru colaboratorii filialelor; Colaborarea cu APL; Desfășurarea evenimentelor de comunicare în regiuni; Editarea și diseminarea materialelor promoționale	Surse financiare neidentificate; Instituții donatoare; Surse ODIMM	Schimbări structurale; Schimbări funcționale; Tehnologii informaționale noi; Instruiri specializate; Resurse financiare; Oficii în sediul central și regiuni
Formarea și îmbunătățirea politicilor pentru IMM						
Promovarea dialogului public-privat	Conferința Internațională Anuală a IMM-lor organizată; Nr. meselor de lucru	ODIMM	2016-2018	Elaborarea conceptelor pentru conferințele anuale, axate pe necesitățile	Bugetul de stat; Parteneri de dezvoltare;	

	organizate; Nr. „Zilelor Ușilor Deschise” desfășurate; Nr. evenimentelor de asociere a IMM desfășurate			sectorului IMM și înlăturarea barierelor de dezvoltare a întreprinderilor;	Donatori	
Analiza sectorului IMM și necesitățile acestuia	Nr. analizelor efectuate cel puțin 2 pe an; Nr. de prezentări ale studiilor realizate	ODIMM	2016-2018	Elaborarea chestionarelor și desfășurarea sondajelor; Efectuarea analizelor sectoriale; Participarea la grupuri de lucru	Surse ODIMM	Capacități analitice;
Lobarea intereselor IMM	Nr. propunerilor de îmbunătățire a actelor normative; Nr. serviciilor noi create pentru sporirea competitivității IMM	ODIMM	2016-2018	Elaborarea propunerilor și dezvoltarea inițiativelor legislative; Avizarea actelor normative; Evaluarea politicilor pentru IMM; Studierea bunelor practici internaționale	Surse ODIMM	Schimb de experiență;
Parteneriate de afaceri						
Crearea conexiunilor și parteneriatelor de afaceri între IMM cu companii locale și internaționale	Nr. evenimentelor de brokeraj organizate; Nr. întâlnirilor B2B desfășurate; Nr. parteneriatelor de afaceri create;	ODIMM	2016-2018	Acordarea asistenței IMM-urilor în identificarea oportunităților de business, partenerilor de afaceri și internaționalizare; Desfășurarea evenimentelor de promovare a oportunităților oferite	Surse ODIMM; Parteneri de dezvoltare	Abilități de comunicare și negociere; Abilități de cunoaștere a limbilor de circulație internațională;

				de EEN; Organizarea pitch trainingurilor și SEED Forum; Organizarea sesiunilor de networking / relaționare între IMM cu companii locale și internaționale; Elaborarea și gestionarea unei rubrici destinate identificării partenerilor pe paginile web administrare de ODIMM		
--	--	--	--	--	--	--

EVALUAREA ȘI DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR

Evaluarea activității ODIMM efectuată cu suportul experților Băncii Mondiale a acumulat un calificativ bun cu o medie de 3,7 puncte din 5 maxime. Totodată, există rezerve de îmbunătățire a activităților, care sunt conștientizate și promovate de către conducerea și angajații ODIMM. Un aspect pozitiv este, că atât angajații cât și conducerea ODIMM au o viziune comună asupra principalelor direcții, care necesită intervenții și modificări pentru o activitate mai eficientă.

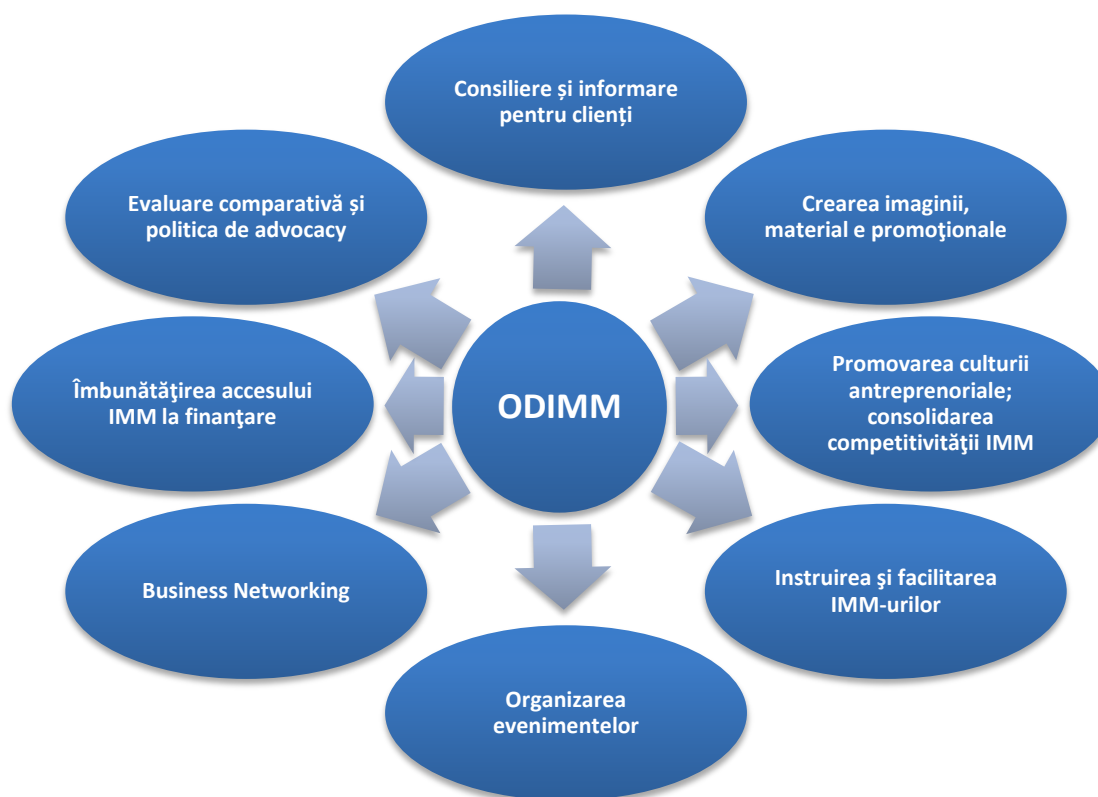
Aprecierea calității bazei materiale a ODIMM, necesare pentru implementarea eficientă a activităților planificate este una satisfăcătoare. La acest capitol s-a constatat că există constrângeri: (i) din punct de vedere al spațiilor disponibile; (ii) posibilităților de plecare în teritorii (lipsa unui mijloc de transport special); (iii) prezența mai activă a Organizației în localități (nu are o rețea dezvoltată de filiale); (iv) număr limitat de personal pentru realizarea volumelor de lucru în perioade de vârf sau la solicitările ad hoc parvenite de la organizațiile partenere; (v) insuficiența consultanților în domeniul afacerii pentru întreprinderile aflate la etape avansate de dezvoltare.

Examinarea pieței prestatorilor de servicii în afaceri (în baza studiului realizat de către ODIMM în anul 2015), care reprezintă o resursă importantă pentru suportul IMM, ne permite să constatăm o discrepanță dintre cererea și oferta serviciilor de consultanță, fiind atestată o concurență acerbă în domenii generale precum: elaborarea planurilor de afaceri, analiza pieței, studii de fezabilitate, consultanță în contabilitate și aspecte legale. Totodată rămân neacoperite domeniile specifice de consultanță: certificarea în domeniul managementului calității, elaborarea sau optimizarea proceselor de business, implementarea sistemelor integrate informaționale; managementul aprovizionării și distribuției; accesare piețelor externe etc.

Cu toate că una din prioritățile ODIMM este participarea la dialogul public privat (DPP), constatăm dificultăți la realizarea eficientă a acesteia din următoarele motive: grad redus de implicare și deschidere a APL către dialog; competențe reduse a personalului Organizației în inițierea și desfășurarea dialogului; insuficiența de cunoștințe și abilități în negocieri și lobby cu autoritățile publice de toate nivelele; lipsa unui mecanism clar de monitorizare a implementării activităților promovate prin intermediul DPP.

Pentru perioada planificată ODIMM prevede stabilirea funcțiilor operaționale ale organizației în conformitate cu cele mai bune practici a agențiilor de dezvoltare a IMM din țările dezvoltate.

Figura: Funcțiile operaționale ale ODIMM 2016-2018



Funcțiile strategice ale ODIMM vor fi dezvoltate în decursul anilor următori. Acestea determină programul de bază și serviciile necesare, de exemplu:

Tabelul: Funcții strategice

Consiliere și informare	Ghiduri de „lansare a unei afaceri”, planuri de afaceri, date privind piața, instruire, acces la prestatorii de servicii
Consolidarea imaginii	Evenimente și materiale promoționale, publicitate și PR, directoare, buletine informative, istorii de succes
Strategia de segmentarea a IMM-urilor și dezvoltarea companiei	Pe sectoare, în funcție de capabilități, potențialul pieței generale din Moldova, pregătire de export și perspective; direcționarea pe segmente de piață/piețe, „meniu” de sprijin pentru fiecare segment
Orientare, instruire, formare	Marketing, asigurarea calității, proiectare, producție, beneficii ale exportului; instruirea personalului ODIMM
Dezvoltare sectorială, strategii	Sectoare prioritare pentru piața locală generală și export, de ex. produse alimentare, confecții, utilaje, TIC, dispozitive medicale/servicii de sănătate

Rețele și legături de afaceri	Stabilirea legăturilor cu companii ISD și companii mari din Moldova; liste de contact a cumpărătorilor; identificarea oportunităților de aprovizionare; organizarea întâlnirilor de afaceri
Accesul IMM-urilor la resurse financiare și credite	Fondul de garantare a creditelor, granturi, subvenții, instrumente financiare noi
Evaluare comparativă și politica de advocacy	Reforme, politici vizând mediul de afaceri/competitivitatea sectorului și reglementarea mediului de afaceri

În prezent ODIMM oferă deja o parte din aceste servicii. Cu toate acestea, nu acordă sprijin concentrat pe vânzări și marketing, fie că este vorba de servicii la nivel național sau orientate spre export și nu se implică direct în stabilirea legăturilor de afaceri și matchmaking. Programele de instruire sunt de natură generală și nu sunt adaptate pentru categoria ce ține de export. FGC acordă asistență în vederea accesului la credite, însă acesta este redus din cauza costului creditelor. Noua orientare a ODIMM către companiile cu perspective de creștere necesită noi instrumente pentru prestarea serviciilor revizuite.

SERVICII DE SPRIJIN PENTRU IMM-URI ÎN BAZA SEGMENTĂRII

Segmentarea sectorului IMM oferă o imagine mult mai clară a diverselor domenii ale IMM-urilor și permite să se determine ce urmează a fi făcut pentru fiecare. Acest lucru permite utilizarea eficientă a resurselor limitate, dar și stabilirea obiectivelor și scopurilor pe segmente. Tabelul de mai jos prezintă diferitele segmente ale IMM-urilor și principalele servicii de sprijin acordate de ODIMM.

Procesul de segmentare va prezenta următoarele caracteristici:

- Segmentarea IMM-urilor va permite identificarea domeniilor cu tendințe pronunțate de creștere, asupra cărora urmează să se concentreze ODIMM;
- Va fi definită o listă de servicii pentru fiecare segment și se va asigura că companiile cu cele mai bune perspective (vânzări, locuri de muncă, export) se bucură de sprijinul cuvenit;
- Deservirea IMM-urilor cu potențial ridicat va varia în funcție de necesitățile companiei - unele companii orientate spre export pot necesita sprijin limitat;
- Companiile cu potențial scăzut de dezvoltare și companiile locale ce prestează servicii vor primi sprijin de bază, de ex. informații, ghiduri de acțiune sau vor fi orientate către centrele de afaceri locale/regionale.

Tabelul: Segmentele tradiționale de clienți ai ODIMM și servicii prestate la moment.

Grup țintă*	Informație	Sprijin produs (Calitatea producției, inovație....)	Sprijin RU (Abilități, instruire cadre de conducere...)	Sprijin financiar (acces la FGC, resurse financiare)	Sprijin pe piață (Vânzări, distribuție, certificare...)
Start-up-uri					
Întreprinderi micro					
Întreprinderi mici					
Întreprinderi medii					
Companii în creștere + orientate export					
Activitatea ODIMM este reprezentată cu culoare verde					

În următorii ani ODIMM prevede prestarea mai multor servicii vizând o gamă mai largă de segmente. Aceste servicii vor fi prestate direct de ODIMM și/sau prin intermediul prestatorilor de servicii calificați ce vor fi contractați.

Analiza efectuată denotă faptul că companiile cu potențial scăzut de creștere au consumat cea mai mare parte de timp și resurse ale ODIMM. Organizația va acorda sprijin și în continuare, dar va coopera și cu alți furnizori de servicii de dezvoltare a afacerilor pentru IMM-uri (Căminele de Comerț, centrele locale de consultanță, incubatoarele de afaceri etc.) și î-și va concentra activitatea îndeosebi pe segmentele cu potențial ridicat de creștere.

MODERNIZAREA INSTRUMENTELOR DE SUPT PENTRU IMM

Instrumentele deja existente în portofoliul ODIMM vor fi modernizate și adaptate la nevoile IMM-urilor cu tendințe de creștere după cum urmează:

(a) Fondul de garantare a creditelor

- ✓ Extinderea gamei de instrumente financiare;
- ✓ Proces raționalizat de emitere a garanțiilor (mai simplificat).

(b) Incubatoare

- ✓ Includerea unui număr mai mare de companii orientate spre export;
- ✓ Orientare asupra start-up-urilor cu potențial ridicat de dezvoltare;
- ✓ Identificarea oportunităților pentru livrarea sub-contractelor;

- ✓ Elaborarea noilor criterii de acceptare în incubatoare;
- ✓ Delimitarea sprijinului pentru accelerarea întreprinderilor cu potențial ridicat de dezvoltare și de export.

(c) Instruire

- ✓ Deschidere față de întreprinderile medii;
- ✓ Concentrare asupra start-up-urilor cu potențial ridicat;
- ✓ Concentrare asupra IMM-urilor existente cu potențial ridicat de pe piața internă;
- ✓ Concentrare asupra IMM-urilor existente cu perspective de export;
- ✓ Îmbunătățirea modulelor de instruire;
- ✓ Monitorizare îmbunătățită a profesioniștilor în soluții pentru afaceri (PSA) care asigură instruire/consultanță;
- ✓ Încurajarea feedback-ului cu privire la activitatea PSA în ceea ce privește nivelul și gradul de expertiză/specializare;
- ✓ Coordonarea experienței ODIMM cu alte părți interesate care asigură instruire/consultanță.

(d) Expoziții naționale

- ✓ Asigurarea subvențiilor pentru întreprinderi „medii”;
- ✓ Organizarea unor evenimente pentru a promova capacitățile IMM-urilor din Moldova;
- ✓ Modernizarea și utilizarea ca platformă pentru atragerea cumpărătorilor străini;
- ✓ Asigurarea unor subvenții semnificative pentru participare (revizuirea plafonului ajutorului acordat).

Tabelul: Tipurile de servicii propuse spre dezvoltare și implementare pentru diferite segmente de IMM

Serviciu	Info	Marketing	Produs/ CC	RU	Finanțar e	Instruire	Mentorat	Export Marketing	Evenim ente	Susținere piață
Segment										
Start-up-uri cu potențial										
Microîntreprinderi locale										
Întrepr. locale mici										
Întrepr. mici cu potențial										
Întrepr. mici AE/GE										
Întreprinderi locale medii										
Întrepr. medii AE/GE										
Segmente țintă cu potențial										

Activitatea ODIMM este reprezentată cu culoare verde.

RECOMANDĂRILE DE DEZVOLTARE A CAPACITĂȚILOR

Pentru înlăturarea constrângerilor menționate și dezvoltarea capacităților organizaționale specifice corelate cu obiectivele strategice pentru perioada 2016-2018 propunem următoarele activități:

RECOMANDĂRI DE DEZVOLTARE A CAPACITĂȚILOR			
LA NIVEL DE MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL			
Acțiuni	Activități	Efecte	Buget necesar
Ajustarea structurii organizatorice la obiectivele de dezvoltare strategică	Includerea în structură a noilor subdiviziuni, precum: servicii de consultanță în extinderea afacerilor, inclusiv export; organizarea de evenimente, comunicare și relații cu publicul (Anexă)	Oportunitatea sporită în realizarea obiectivelor strategice	
	Redistribuirea sarcinilor și responsabilităților între subdiviziuni conform obiectivelor strategice	Productivitatea muncii mai înaltă, realizarea obiectivelor strategice în termenii stabiliți	
	Completarea pozițiilor neacoperite cu personal calificat	Realizarea noilor sarcini identificate în timpul stabilit și la un nivel calitativ mai înalt	
	Elaborarea și/sau completarea documentației necesare de suport (manual operațional, ghid, regulament)	Excluderea ambiguităților și neînțelegerilor în realizarea sarcinilor. Eficientizarea proceselor de lucru	
	Implementarea sistemului de Management al calității	Optimizarea activităților și eficientizarea muncii	10 mii euro
Consolidarea bazei materiale necesare	Examinarea posibilității de extindere a spațiilor de oficiu, inclusiv echiparea unei noi săli de conferințe cu echipament performant pentru video-conferințe și traducere	Oferirea unui mediu adecvat procesului de prestări servicii pentru antreprenori. Realizarea diverselor evenimente la nivel local și internațional	
	Dotarea cu o unitate de transport de capacitate mai mare (un microbus)	Reducerea dependenței de alți prestatori și a costurilor.	

		Operativitate și promptitudine în soluționarea unor întrebări urgente în teritorii	
	Înnoirea tehnicii de oficiu	Posibilitatea utilizării sistemelor informatice noi pentru realizarea activităților de analiză, evaluare și monitorizare	
Extinderea prezenței ODIMM în regiuni, prin crearea a cel puțin 2 filiale	Identificarea localităților oportune pentru crearea de filiale și a personalului necesar	Grad mai înalt de prezență a ODIMM în teritoriu. Informarea și consultarea antreprenorilor din prima sursă. Reducerea gradului de distorsiune a informației	
LA NIVEL DE CONSOLIDARE A COLABORĂRII CU ORGANIZAȚIILE DE SUPORT			
Utilizarea mai activă a PSA în procesul de dezvoltare a IMM	Dezvoltarea și actualizarea continuă a bazei de date ale PSA	Stimularea dezvoltării calității serviciilor oferite de către PSA și a noilor servicii corelate cu necesitățile mediului de afaceri. Creșterea concurenței și a performanței PSA	
	Facilitarea utilizării de către IMM a serviciilor PSA pentru dezvoltarea afacerilor	Creșterea performanței IMM ca rezultat al accesării serviciilor PSA	
	Motivarea și suportul PSA în dezvoltarea de noi servicii, competitive și de calitate pentru mediul de afaceri corelate cu necesitățile mediului economic național și internațional	Piața locală a serviciilor în afaceri dezvoltată. Suport de calitate pentru mediul de afaceri	
	Elaborarea unui sistem de acreditare a prestatorilor de servicii în business	Creșterea calității serviciilor oferite IMM	
Dezvoltarea de parteneriate strategice cu diferiți parteneri	Consolidarea colaborării cu MIEPO în scopul facilitării accesului IMM la piețele UE	Creșterea volumului de export. Creșterea numărului de IMM care exportă.	

din țară și de peste hotare	Aderarea ODIMM la organizații internaționale axate pe suportul IMM pentru valorificarea oportunităților oferite de acestea	Valorificarea oportunităților oferite de către aceste organizații pentru dezvoltarea sectorului IMM. Dezvoltarea noilor instrumente de suport pentru sectorul IMM. Atragerea de fonduri suplimentare pentru suportul IMM.	
	Promovarea activă a ODIMM la nivel național și la nivel internațional în scopul diseminării experiențelor de succes	Un grad mai înalt de cunoaștere a antreprenorilor IMM din Moldova. Promovarea produselor și serviciilor autohtone. Creșterea imaginii țării în plan internațional	
LA NIVEL DE RESURSE UMANE			
Dezvoltarea competențelor în domenii specifice corelate cu obiectivele strategice	Identificarea domeniilor prioritare de instruire	Sporirea competențelor angajaților ODIMM	
	Fortificarea capacităților de planificare și evaluare a costurilor pentru dezvoltarea afacerii	Îmbunătățirea serviciilor de consultanță în managementul afacerii, acordat în cadrul Centrului de Consultanță în afaceri al ODIMM	
	Dezvoltarea capacităților de identificare și elaborare a proiectelor	Creșterea numărului de proiecte depuse și obținute prin finanțare. Implementarea de programe de suport al sectorului IMM din surse financiare nebugetare	
	Fortificarea capacităților de utilizare a tehnologiilor informaționale	Îmbunătățirea procesului de evaluare și monitorizare a programelor și activității organizației.	

	Perfecționarea cunoștințelor privind procesul de consultare a întreprinderilor aflate la etape avansate de dezvoltare și/sau orientate spre export	Diagnosticul corect a situației întreprinderilor și oferirea celor mai potrivite soluții.	
	Dezvoltarea competențelor în domeniul negocierilor și lobby	Fortificarea dialogului public privat. Promovarea activă a modificărilor în legislația aferentă activității de antreprenariat.	
LA NIVEL DE INSTRUMENTE DE SUPORT PENTRU IMM			
Dezvoltarea și implementarea noilor instrumente de suport al IMM	Analiza și evaluarea oportunităților de implementare a noilor instrumente financiare de suport al IMM	Diversificarea instrumentelor de suport pentru diferite categorii de întreprinderi. Acces la resurse financiare avantajoase	
	Implementarea instrumentelor alternative de finanțare a IMM (platformă multe-finanțare, venture capital, business angels)	IMM-le din RM au acces la cel puțin o platformă de multifinanțare	
	Aplicarea noilor instrumente de finanțare pentru IMM	Valorificarea de către IMM a noilor forme de finanțare de pe piața RM	
	Suport în dezvoltarea bazei legislative privind instrumentele alternative de finanțare	Baza legislativă dezvoltată pentru implementarea instrumentelor alternative de finanțare.	

Listă orientativă de subiecte ce ar putea fi incluse în planul de dezvoltare a resurselor umane

Principalele teme	Obiectivele învățării	Sub-subiecte
Informații și consiliere pentru IMM-uri și antreprenori	Înțelegerea importanței informării clientului, capacitatea de a găsi, procesa și prezenta date de calitate. Strategie clară privind scopul și conținutul publicațiilor și cum este privită/utilizată aceasta de către IMM-uri.	Abilități de cercetare, de analiză Prezentare convingătoare și creativă Canale de distribuție Dezvoltarea conținutului paginii web
Consolidarea imaginii, publicitate, evenimente și materiale	Abilitatea de a influența percepția și de a construi o imagine pozitivă a serviciilor IMM/ODIMM	Abilități de planificare, analiză comparativă Instrumente de comunicare și persuasiune Prezentare convingătoare și creativă
Strategia de segmentare a IMM-urilor și dezvoltarea companiei	Abilitatea de a identifica publicul-tintă, a înțelege necesitățile companiei, a selecta compania cu potențial de creștere și cunoștințe privind tehnicile de abordare a acestora	Ciclul de viață al întreprinderii, necesitățile întreprinderii în timpul dezvoltării Abilități de realizare a anchetei și interviului Abilități analitice și de prezentare Abilități de planificare strategică și de gestionare a proiectului
Orientare, instruire și pregătire pentru IMM-uri	Înțelegerea necesităților IMM-urilor, abilitatea de a facilita o formare, a informa furnizorul de servicii în domeniul afacerilor și de a monitoriza și evalua activități de instruire/formare	Cunoștințe privind ciclul de viață al unei întreprinderi Abilități de facilitare a instruirii/formării Abilitatea de a comunica cu furnizorii de servicii în domeniul afacerilor Monitorizare și evaluare
Strategii de dezvoltare sectorială + infrastructură	Înțelegerea aspectelor-cheie legate de sector: competitivitate, costuri și factori de calitate	Cunoștințe privind aspecte-cheie legate de sector: competitivitate (cost și factori de calitate), lanțul valoric Abilități de cercetare și abilități analitice Proiectarea și implementarea programului, M&E
Constituirea rețelei și a legăturilor de afaceri	Abilitatea de a stabili contacte profesionale în sectorul public și privat	Abilități organizatorice vizând servicii pentru clienți Competențe sociale

Principalele teme	Obiectivele învățării	Sub-subiecte
Evaluare comparativă și politica de advocacy	Înțelegerea importanței îmbunătățirii continue a climatului de afaceri și capacitatea de a promova schimbarea	Abilități de analiză comparativă Elaborarea unor sondaje și abilități analitice Elaborarea documentelor de politici Abilități de relaționare și de lobbying
Finanțare și credite pentru IMM-uri: disponibilitate și acces	Înțelegerea aspectelor legate de finanțarea IMM-urilor pe parcursul dezvoltării acestora și capacitatea de a dezvolta și oferi soluții financiare competitive	Cunoașterea sectorului financiar-bancar din Moldova Cunoașterea programelor de asistență financiară donatoare Abilități de cercetare, abilități analitice, de evaluare Proiectarea/implementarea programului, M&E
Obiective, rezultate și impact	Monitorizarea și măsurarea performanței rezultatelor obținute și nu doar a activităților.	Stabilirea scopurilor și a obiectivelor Dezvoltarea indicatorilor de performanță și de impact Monitorizare și evaluare

Întru asigurarea realizării obiectivelor propuse în Planul Strategic de Dezvoltare pentru perioada anilor 2016-2018 este necesară o creștere treptată a bugetului ODIMM cu circa 30 mil. lei anual.

MECANISMUL DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

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

Responsabil de procesul de monitorizare și evaluare a activității Organizației pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (PDS) va fi o persoană subordonată Direcției Analiză, Inovare și Instruire. În coordonare cu toate direcțiile ea va colecta, sistematiza informații relevante, va elabora rapoartele ODIMM și va compila rezultatele obținute în documente integrale.

Monitorizarea și evaluarea PDS va fi realizată prin intermediul rapoartele la Planurile de Acțiuni anuale ale Organizației, care vor conține indicatori de rezultat și de impact. Adicional, la sfârșitul anului 2018 va fi întocmit un document care va suma toate realizările ODIMM pe parcursul implementării PDS 2016-2018.

În cazul în care procesul de monitorizare identifică necesitatea realizării unor măsuri corective, acestea se includ fie în planul Organizației pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii pentru anul următor, fie se efectuează modificarea Programului de Dezvoltare Strategică.

Evaluarea anuală se va realiza în baza Planului anual al Organizației pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii și va rezulta în Raportul anual de evaluare a activității ODIMM. Raportul va fi plasat pe site-ul Organizației www.odimm.md. La posibilitate, va fi tradus în limba engleză și/sau rusă.

Sistemul de evaluare și monitorizare a programelor ODIMM – ArcGIS (Geografic Information System) este un instrument de cartografiere și analiza hărților GIS, are posibilitatea de a colecta datele prin intermediul formularelor, vizualizarea, editarea și analiza datelor, crearea aplicațiilor, etc. Instrumentul ArcGIS permite generarea rapoartelor la zi și vizualizarea datelor, ceea ce ajută la luarea deciziilor prompte.

Raportul anual de evaluare va indica realizările și eșecurile privind implementarea planului anual și atingerea rezultatelor anuale (indirect a Obiectivelor PDS). Acesta va constitui o analiză mai detaliată decât monitorizarea, deoarece vor fi identificate cauzele / factorii care au influențat succesul sau insuccesul realizării în vederea propunerii măsurilor corective mai substanțiale pentru anul următor. Totodată, procesul de evaluare va identifica atât aspectele obiectivelor realizate în anul precedent, cât și cele care urmează a fi planificate pentru anul următor. În acest sens, Raportul de evaluare va prezenta baza de planificare a activităților pentru anul viitor (Planul anual de acțiuni). Raportul va indica, eventual, necesitatea modificării Obiectivelor PDS în cazul schimbării circumstanțelor.

Evaluarea finală a PDS va fi realizată la finele anului al treilea de implementare și va servi bază pentru elaborarea următorului PDS. Scopul acestei evaluări este identificarea nivelului de realizare a Obiectivelor PDS, impactul urmare a realizării acestora, schimbările care s-au produs urmare soluționării problemelor existente etc. Totodată, evaluarea finală va include analiza contribuției

generale a Organizației pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii la realizarea scopului programului (sectorial) prin realizarea obiectivelor PDS și recomandări pentru PDS-ul următor.

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

Structura organizatorică ODIMM propusă

