



**PLANUL STRATEGIC AL FUNDAȚIEI
LABORATORUL DE INIȚIATIVE PENTRU
DEZVOLTARE „LID MOLDOVA”**

1 septembrie 2026–31 decembrie 2030

Fundația Laboratorul de Inițative pentru Dezvoltare „LID Moldova”

INTRODUCERE

Prezentul document definește direcțiile de dezvoltare ale Fundației Laboratorul de Inițiative pentru Dezvoltare „LID Moldova” (în continuare – „LID Moldova”) pentru perioada 2026–2030. Scopul său este de a contura viziunea strategică a organizației pentru perioada oficială de aplicare, precum și obiectivele majore și rezultatele așteptate.

Lista cuprinde activitățile-cheie strategice și nu este exhaustivă. Aceasta poate fi completată, prin planurile anuale, cu activități relevante care contribuie direct la atingerea rezultatelor stabilite în Strategie.

Acest document este destinat exclusiv uzului intern și nu va fi publicat. Pentru comunicarea externă cu donatorii și partenerii, LID Moldova va elabora o prezentare sintetică a planului strategic și a principalelor rezultate urmărite până în 2030.

Elaborarea planului a fost posibilă datorită sprijinului metodologic oferit de Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională (CICO) și contribuției financiare oferite de ERIM.

CAPITOLUL I: ANALIZA MEDIULUI INTERN

Beneficiarii LID Moldova

LID Moldova și-a definit clar categoriile de beneficiari, adresându-se tinerilor, autorităților publice și agenților schimbării. Această orientare strategică se reflectă în programele implementate: fundația a împuternicit peste 1.500 de beneficiari direcți prin proiecte în perioada 2020–2024, majoritatea fiind tineri implicați în activități civice și antreprenoriale. De exemplu, LID a creat programe de sprijin pentru tineri antreprenori, oferindu-le formare financiară și oportunități concrete (inclusiv acces la micro-granturi pentru lansarea afacerilor). Totodată, în domeniul e-guvernării, organizația a instruit funcționari publici și a facilitat accesul comunităților vulnerabile la servicii digitale, promovând incluziunea digitală. Prin gestionarea proactivă a acestor grupuri (instruiri, mentorat, evenimente de recunoaștere precum Gala „Champions of Change”), LID a construit o rețea de beneficiari informați și implicați, consolidându-și reputația de catalizator al schimbării.

Venituri

Veniturile LID Moldova au cunoscut o creștere semnificativă în perioada 2020–2025, marcând atât oportunități, cât și posibile vulnerabilități. Organizația și-a mărit bugetul de la circa 117 mii lei în 2021 la peste 3,66 milioane lei în 2025, pe fondul extinderii proiectelor finanțate. Această creștere substanțială a fost alimentată în principal de granturi oferite de finanțatori internaționali, completate de venituri proprii din activități economice statutare (ex. cercetări contractuale, instruiri contra cost) și de sume modeste din mecanismul de desemnare procentuală 2%. Diversificarea surselor este vizibilă – în

2025 aproximativ o treime din venituri proveneau din activități generate de organizație însăși, semn al unei dependențe mai reduse de un singur donator. Cu toate acestea, dependența majoritară de finanțări externe persistă (peste două treimi din bugetul anului 2025 fiind fonduri dedicate de la parteneri), constituind o vulnerabilitate importantă dar caracteristică OSC-urilor din Republica Moldova.

Resurse umane și competențe

Echipa LID Moldova a evoluat de la un nucleu de fondatori entuziaști (în 2019) la o structură mai complexă și profesionalizată în 2025, deși cu dimensiuni relativ reduse. Componenta actuală include atât personal executiv, cât și experți asociați: Consiliul Fundației și membri cu expertiză în domenii variate (economie verde, mediu, administrație publică), o echipă executivă tânără (ex. director de program, manager de fundraising, coordonatori și asistenți de proiect), precum și o rețea de experți externi naționali și internaționali implicați în sarcini de consultanță (IT, politici economice europene, media ș.a.). Acest mix de resurse umane a permis LID să acopere competențe multidisciplinare, de la management de proiect la cercetare de politici publice.

Nivelul de profesionalizare a crescut pe măsură ce personalul a dobândit experiență în implementarea proiectelor complexe, însă organizația a resimțit și limite: lipsa inițială a unei echipe interne de cercetare cu normă întreagă a fost identificată drept o slăbiciune, necesitând colaborarea intensă cu experți externi și formarea continuă a personalului intern.

În concluzie, resursele umane ale LID reprezintă un punct forte prin dedicare și diversitate a competențelor, dar și o provocare, întrucât o echipă relativ restrânsă trebuie să răspundă unui portofoliu larg de activități, impunând investiții continue în dezvoltare profesională și retenția talentelor.

Funcționalitatea organelor de conducere

Guvernanța internă a LID Moldova s-a consolidat treptat, asigurând un cadru decizional și de consultare eficient. Consiliul Fundației, format din membri cu experiență multisectorială (ex. mediu, administrație, politici publice), are rol strategic și de supraveghere. Totuși, implicarea strategică a Consiliului este limitată, iar procesele decizionale nu sunt documentate sistematic.

Mecanismele de control intern există, notabil fiind desemnarea unui cenzor independent (auditor intern) care verifică gestiunea financiară, element ce sporește transparența și încrederea în administrația fundației. Pe de altă parte, echipa executivă (personalul operațional) condusă de Președinte se ocupă de implementarea proiectelor și gestionarea zilnică, păstrând comunicarea constantă cu Consiliul. Rețeaua de experți afiliați funcționează ca un organ consultativ și de execuție extinsă: experții sunt cooptați pentru studii, analize sau instruirii în funcție de proiect, completând capacitatea internă a echipei. Această structură hibridă (personal intern + experți externi) s-a dovedit eficientă în livrarea de rezultate de calitate, permițând LID să acceseze cunoștințe diverse fără a-și supra-dimensiona organigrama permanentă.

Management financiar și capacitate administrativă

Capacitatea administrativă și managementul financiar al LID au fost întărite semnificativ pe parcursul anilor 2020–2025, ținând pasul cu extinderea activităților. Organizația a implementat proceduri financiare riguroase și dispune de personal dedicat în acest sens – un contabil-șef calificat gestionează evidența contabilă și raportările, asigurând conformitatea cu cerințele legale și ale finanțatorilor. Creșterea dramatică a bugetului (de peste 30 de ori față de începuturile din 2020) confirmă dezvoltarea administrativă: LID a gestionat fonduri crescânde, atingând cheltuieli totale de aproximativ 3,3 milioane lei în 2025, concomitent cu menținerea stabilității financiare.

Cu toate progresele, provocările administrative persistă: volumul crescut de proiecte impune sisteme informatizate mai robuste de management, iar diversitatea finanțatorilor necesită abilități avansate de raportare și conformitate.

Vizibilitate și comunicare

Vizibilitatea publică și comunicarea strategică au fost priorități pentru LID Moldova, contribuind la crearea identității sale ca think-do tank modern. Organizația și-a dezvoltat o prezență activă pe canalele online: site-ul oficial (actualizat constant cu analize, știri și publicații) și rețelele sociale Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok, YouTube prin care difuzează rezultatele și inițiativele. Spre exemplu, seria de articole LID Flash și buletinele tematice publicate pe site abordează subiecte actuale (fake news, e-guvernare, educație media) și au atras numeroși cititori și distribuiri.

Pe Facebook, comunitatea LID numără câteva mii de urmăritori, semn că mesajele despre democrație digitală și implicare civică rezonază (pagina oficială având aproximativ 3.500 de aprecieri în 2025).

Identitatea organizației este bine conturată în comunicare: LID se prezintă drept o fundație think-do tank, furnizor de servicii și consultanță, precum și organizație de implementare care promovează valori democratice, transparența și participarea civică, sprijinind tinerii și autoritățile locale în dezvoltarea competențelor digitale. Acest branding coerent, centrat pe viziunea existentă „Moldovei în care generațiile viitoare vor să trăiască”, ajută la distingerea LID în peisajul ONG. Totuși, membrii echipei au menționat că este nevoie de o poziționare strategică mai clară, întrucât viziunea era formulată foarte general.

Eficiența comunicării s-a văzut și în parteneriate media și evenimente publice – de la apariții în presa națională (Radio Moldova, Moldova1) până la organizarea de conferințe pe subiecte de actualitate (de exemplu: dezvoltarea ecosistemului de startup-uri și votul prin internet). Astfel, LID și-a construit treptat o vizibilitate solidă și o identitate de brand credibilă, deși există loc de creștere a acoperirii (în special în rândul publicului din afara mediului online sau din zonele rurale).

CAPITOLUL II: ANALIZA MEDIULUI EXTERN

Politici publice și reglementări

Contextul politic și legislativ național din 2020–2025 a fost favorabil domeniilor de interes ale LID, marcând progrese notabile în digitalizare, susținerea antreprenoriatului și reforma administrației publice. În materie de digitalizare, Republica Moldova a demonstrat un angajament puternic: a fost adoptată Strategia de transformare digitală 2023–2030, un document strategic centrat pe cetățean, ce vizează transformarea economiei și societății cu ajutorul tehnologiilor digitale. Această strategie stabilește o guvernare clară (sub egida Ministerului Dezvoltării Economice și Digitalizării) și aliniază țara la obiectivele digitale ale UE, urmărind integrarea Republicii Moldova în piața digitală unică europeană până în 2030.

Cadrul de reglementări a evoluat în sprijinul inovației: Guvernul a introdus, de pildă, conceptul de „lege sandbox” care oferă companiilor spațiu sigur pentru testarea noilor tehnologii neacoperite de legislație, reducând riscurile și încurajând investițiile. Acest mecanism, deja funcțional în sectorul energetic, va fi extins la tehnologii inovatoare și facilitează accesul la aproximativ 220 de milioane EUR din fonduri europene, poziționând Moldova printre primele trei țări europene cu un astfel de instrument. În paralel, politicile de susținere a antreprenoriatului au cunoscut impulsuri noi. Autoritățile au lansat programe dedicate tinerilor antreprenori și digitalizării IMM-urilor: s-a anunțat crearea primului hub digital național (în 2026) pentru a ajuta companiile să inoveze și să le conecteze la tehnologii moderne. Mai mult, Comisia Europeană a oferit un grant de 1 milion EUR pentru a instrui IMM-urile moldovenești în accesarea finanțărilor UE, sporindu-le capacitatea de creștere și export. Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA) și alte agenții naționale au extins schema de granturi pentru startup-uri tehnologice și transformare digitală, ceea ce stimulează ecosistemul de afaceri inovative.

O reglementare notabilă este Legea „freelancerilor” intrată în vigoare la 1 ianuarie 2026, care formalizează statutul tinerilor lucrători independenți din industriile creative/IT, oferindu-le acces la protecție socială și în același timp aducându-i în circuitul economic oficial. Această lege a avut imediat succes (peste 300 de freelanceri s-au înregistrat în primele zile), semnalând oportunități noi pentru tinerii talentați în economia digitală.

În domeniul administrației publice, eforturile de modernizare și transparentizare au continuat: s-au digitalizat tot mai multe servicii publice și registre de date, cu sprijinul Agenției de Guvernare Electronică, iar reforme administrative au vizat eficientizarea autorităților locale. O nouă Lege privind accesul la informațiile de interes public a fost adoptată recent, instituind reglementări mai ample pentru transparența proactivă a instituțiilor. Aceasta obligă autoritățile să ofere acces deschis la date și informații, facilitând inclusiv activitatea ONG-urilor care monitorizează guvernarea.

În ansamblu, mediul extern în perioada 2020–2025 a devenit tot mai propice inițiativelor pe care LID le promovează – digitalizare, antreprenoriat, bună guvernare – oferind atât oportunități de colaborare (prin alinierea la politicile publice) cât și un cadru de reglementare stimulant, pe care LID l-a putut valorifica în proiectele sale.

Tendențe internaționale relevante în domeniul civic și digital

La nivel internațional, perioada 2020–2025 a adus tendințe semnificative care influențează direct sectorul civic și digital din Moldova, conturând contextul în care

operează LID. Pandemia COVID-19 a acționat ca un catalizator global pentru transformarea digitală, forțând guvernele și societatea civilă să-și mute activitățile online și evidențiind rolul esențial al tehnologiei pentru reziliență. Țările cu infrastructuri digitale dezvoltate au făcut față mai bine provocărilor, ceea ce a motivat accelerarea agendei de e-guvernare și în Moldova. În paralel, organizațiile civice la nivel mondial au adoptat tot mai mult instrumente de participare electronică și activism digital: consultări publice virtuale, platforme de petiții online, campanii pe rețelele de socializare – tendințe care au redus barierele de implicare și au permis mobilizarea rapidă a cetățenilor pe scară largă.

O altă tendință globală marcată a fost creșterea volumului de dezinformare online. Fenomenul *fake news*, deși nu nou, a căpătat o amploare fără precedent prin rețelele sociale, afectând gândirea critică a publicului și climatul democratic. La nivel internațional s-a constatat cum știrile false pot influența percepția alegătorilor și încrederea în procesele electorale, generând decizii bazate pe informații eronate și diminuând încrederea în instituții. Inclusiv în Moldova, valurile de dezinformare (de ex. legate de pandemia COVID-19 sau de securitatea regională) au creat panică socială și rezistență la măsuri publice, subliniind nevoia acută de educație media și campanii de combatere a dezinformării. În contrapondere, au apărut inițiative internaționale de cooperare împotriva dezinformării și pentru promovarea alfabetizării digitale, la care organizațiile locale se pot racorda.

Tendențele globale arată o colaborare sporită în inovare civică: modele de succes în e-guvernare și civic tech (precum experiența Estoniei în votul electronic sau transformarea digitală a serviciilor) sunt studiate și preluate de alte țări; totodată, rețele și platforme transnaționale (UE, Parteneriatul Estic, etc.) sprijină proiecte inovative. Moldova, de pildă, s-a alăturat unor inițiative europene de vârf – participă la EuroHPC pentru supercomputing și beneficiază de programe ca EU4Digital și EU4Youth – semn că granițele inovației sunt permeabile și există sprijin extern pentru digitalizare și implicarea tinerilor.

Pentru LID, aceste tendințe internaționale reprezintă atât direcții de acțiune prioritare (digitalizare accelerată, educație media, participare electronică), cât și motive de adaptare organizațională, obligând fundația să rămână conectată la evoluțiile globale (tehnologii emergente precum AI, noi metodologii de advocacy digital) și să fie pregătită să le traducă în inițiative locale relevante.

Oportunități și riscuri de sistem

Ecosistemul socio-economic al Republicii Moldova în anii 2020–2025 a generat oportunități, dar și riscuri sistemice, ce influențează direct activitatea organizațiilor precum LID. Pe partea de oportunități, s-a remarcat o deschidere sporită a autorităților către parteneriat cu societatea civilă: guvernanțele pro-reformă de după 2020 au consultat ONG-urile în elaborarea politicilor (în special pe digitalizare și tineret), permițând organizațiilor ca LID să contribuie cu expertiză.

Integrarea europeană în curs (obținerea statutului de țară candidată UE în 2022) a impulsionat alinierea la standarde UE și a adus acces la noi de asistență tehnică – un mediu fertil pentru inițiativele de modernizare promovate de LID. De exemplu, finanțările prin programe ca EU4Youth au permis lansarea a numeroase proiecte pentru tineri, inclusiv mentorat, granturi și formare, ajutând peste 1800 de tineri moldoveni să dobândească abilități noi în ultimii ani.

Sistemic, se observă și creșterea sectorului IT și creativ din Moldova, care a atins în 2025 un prag simbolic (exporturile de servicii IT depășind exporturile de bunuri). Această tranziție spre o economie bazată pe cunoaștere creează cerere de competențe digitale și inovație – exact aria în care LID activează – deci oportunități de extindere a programelor de formare și consultanță. Pe de altă parte, există riscuri de sistem notabile. Instabilitatea politică regională (războiul din Ucraina, tensiuni geopolitice) și crizele economice asociate pot provoca reorientarea resurselor financiare: fondurile donatorilor internaționali ar putea fi redirectionate temporar spre urgențe umanitare sau securitare, diminuând finanțarea disponibilă pentru proiecte de dezvoltare civică. Totodată, la nivel intern, schimbările de guvern pot aduce incertitudine privind continuarea unor politici publice progresiste; dacă agenda digitală și de transparență își pierde susținerea politică, inițiativele LID ar putea întâmpina obstacole sau lipsa cooperării instituționale.

Un alt risc de sistem ține de factorul demografic și de migrație: exodul tinerilor și al specialiștilor (accentuat de situația economică) subminează atât baza de beneficiari locali ai proiectelor, cât și potențialul de recrutare al ONG-urilor (talentele părăsind țara). Nu în ultimul rând, rezistența culturală la schimbare și nivelul scăzut de încredere în instituții pot frâna impactul inițiativelor civice; de exemplu, s-a constatat că o parte din public manifestă reticență la adoptarea soluțiilor digitale sau la implicarea în viața civică, necesitând eforturi suplimentare de convingere și educare.

În concluzie, mediul extern al perioadei analizate oferă ferestre de oportunitate importante pentru LID (pe fondul tranziției digitale și al sprijinului internațional), dar presupune și riscuri sistemice cărora organizația trebuie să le rămână vigilentă, construindu-și strategia 2026–2030 astfel încât să valorifice oportunul și să reducă amenințările.

ANALIZA SWOT

Puncte tari:

- **Direcție strategică inovativă și relevantă:** LID are o orientare clară spre digitalizare, inovație și bune practici democratice, aliniată cu prioritățile de dezvoltare ale țării și susținută de valorile organizației. Această orientare conferă organizației legitimitate și un profil unic în peisajul societății civile.
- **Echipă dedicată și rețea de experți:** O echipă tânără, entuziastă și multi-disciplinară, susținută de experți asociați naționali și internaționali, îi oferă LID flexibilitate și competențe extinse pentru a aborda teme variate (economice, digitale, civice).
- **Portofoliu de proiecte de succes și credibilitate:** LID a demonstrat capacitate de livrare, implementând proiecte cu impact (traininguri de antreprenoriat pentru zeci de tineri, inițiative de e-guvernare pentru funcționari, campanii de educație media). Rezultatele obținute au crescut **vizibilitatea** fundației și au consolidat parteneriate cu autorități locale, instituții publice și finanțatori, sporind încrederea în abilitatea LID de a produce schimbare.
- **Diversificare financiară în creștere:** Deși dependentă de granturi, organizația a început să-și diversifice sursele de venit, incluzând activități economice proprii și mecanismul 2%. Bugetul robust din 2024–2025 arată **capacitate financiară**

sporită de a gestiona proiecte ample, iar existența procedurilor financiare interne solide constituie un punct forte pentru sustenabilitate.

- **Identitate de brand și relații externe:** Poziționarea ca think-do tank modern promotor al transparenței și dialogului civic, precum și afilierea la rețele internaționale (ex. DYPALL Network, EU4Youth) au oferit LID **recunoaștere** pe plan național și internațional. Această reputație pozitivă facilitează accesul la noi parteneriate, finanțări și atrage tineri profesioniști dornici să se implice.

Puncte slabe:

- **Dependență financiară de donatori externi:** În pofida unor eforturi de diversificare, LID rămâne vulnerabilă la **scăderea finanțărilor** pe proiecte. Lipsa unor venituri proprii constante și dependența de prioritățile donatorilor (ex. FNF, fonduri UE) pot genera dificultăți în cazul reducerii sau întreruperii bruște a sprijinului financiar. Această fragilitate financiară limitează planificarea pe termen lung și autonomia organizației.
- **Capacitate internă limitată și supraîncărcare:** Fiind o organizație relativ mică, cu personal restrâns, LID se confruntă uneori cu **resurse umane insuficiente** raportat la numărul și complexitatea proiectelor. Lipsa inițială a unei echipe de cercetare cu normă întreagă a evidențiat un deficit de capacitate internă, acoperit temporar prin experți externi. Aceasta poate duce la supraîncărcarea personalului existent și la dificultăți în a răspunde rapid la oportunități sau provocări noi.
- **LID are în prezent o focalizare geografică limitată și insuficient definită.** Activitatea organizației s-a dezvoltat mai degrabă în baza unei abordări situaționale, fără o strategie clară privind zonele geografice prioritare. Ca urmare a unor factori obiectivi și subiectivi, intervențiile s-au concentrat preponderent în zona de sud, însă fără o asumare explicită și pe termen lung a acestei regiuni geografice. Pentru perioada următoare, este important ca echipa să își definească în mod clar focalizarea geografică, astfel încât să poată planifica inițiative durabile, să aloce resursele mai eficient și să urmărească impactul intervențiilor în timp.
- **Proceduri și structuri în curs de maturizare:** Ca instituție fondată în 2019, LID se află încă într-un proces de **consolidare organizațională**. Chiar dacă există practici de bună guvernare, formalizarea tuturor proceselor (ex. manuale administrative, politici de HR, sistem de monitorizare & evaluare) nu este complet realizată. Acest aspect poate crea ineficiențe sau lipsă de claritate internă, afectând coeziunea echipei și consecvența execuției.
- **Acoperire și penetrare inegală a comunicării:** Deși vizibil în mediul online și urban, LID are o **prezență mai redusă în zonele rurale** sau în rândul publicului fără acces facil la internet. Comunicarea, concentrată pe canalele digitale, riscă să nu atingă segmente importante de beneficiari potențiali. Această limitare poate diminua impactul național al proiectelor și necesită strategii adiționale de outreach (inclusiv media tradițională sau parteneriate locale) pentru a extinde raza de acțiune a organizației.
- **Abordarea la nivel de comunități rămâne fragmentată.** Deși există intenția de a implementa inițiative în comunități, LID nu dispune încă de o metodologie clară pentru planificarea, implementarea și evaluarea acestora. În prezent, inițiativele sunt dezvoltate punctual, pornind de la convingerea că toate sunt utile și necesare, însă lipsa unui cadru comun de intervenție și a unor criterii de evaluare pe termen mediu

face dificilă aprecierea relevanței, impactului și utilității fiecărei acțiuni. Definirea unei abordări unitare ar permite prioritizarea intervențiilor, monitorizarea rezultatelor și utilizarea mai eficientă a resurselor.

Oportunități:

- **Sprijin politic și finanțare pentru digitalizare:** Prioritizarea transformării digitale de către Guvern și alinierea la agenda UE (strategie digitală națională, fonduri europene dedicate) oferă LID șansa de a se implica în proiecte guvernamentale majore. Există oportunități de **colaborare cu sectorul public** în e-guvernare, consultanță pe politici digitale și formare, având în vedere că autoritățile caută expertiză externă pentru a implementa obiectivele ambițioase până în 2030.
- **Tendințe favorabile pentru tineri și antreprenoriat:** Inițiativele internaționale și naționale de susținere a tinerilor (ex. programele EU4Youth, Erasmus+, granturi ODA) creează un **mediu propice pentru proiectele LID** orientate spre educație antreprenorială și implicare civică a noii generații. Sute de tineri moldoveni beneficiază anual de formare și finanțare prin aceste scheme, ceea ce LID poate amplifica prin extinderea propriilor programe sau parteneriate strategice. Totodată, creșterea sectorului IT și creativ în Moldova atrage interesul tinerilor, sporind adresabilitatea inițiativelor LID în domeniu.
- **Poziționare de nișă ca lider de opinie:** În peisajul ONG local există încă **zone insuficient acoperite** – de exemplu monitorizarea reformelor de digitalizare, implicarea diasporei în procese democratice, cercetare aplicată în economie digitală. LID are oportunitatea să se profileze ca lider în aceste nișe, profitând de lipsa unei competiții puternice. Faptul că nu există o organizație fanion în monitorizarea politicilor digitale sau care să conecteze activ diaspora la dezvoltarea țării lasă un spațiu pe care LID îl poate ocupa, consolidându-și astfel relevanța și atrăgând noi surse de finanțare pentru aceste domenii specifice.
- **Dezvoltarea de parteneriate și extindere regională:** Apartenența Republicii Moldova la rețele internaționale și *know-how*-ul disponibil prin experții străini ai LID deschid oportunități de **cooperare transfrontalieră**. LID poate iniția proiecte regionale (alături de parteneri din UE sau Parteneriatul Estic) pe teme de interes comun – de la combaterea dezinformării la inovație civică – valorificând finanțări precum Erasmus+, Horizon Europe sau fonduri ale fundațiilor internaționale. Acest lucru ar crește impactul organizației dincolo de granițe și ar aduce practici globale valoroase în Moldova.
- **Progres tehnologic accelerat:** Evoluțiile tehnologice precum inteligența artificială, extinderea internetului broadband sau soluțiile de *open data* creează oportunități pentru LID de a-și diversifica domeniile de activitate. Există șansa dezvoltării de proiecte inovatoare (ex. educație pentru competențe digitale avansate, monitorizare civic-tech a guvernării prin date deschise), care ar poziționa LID în avangarda inovației civice și i-ar permite accesul la noi linii de finanțare orientate spre tehnologii emergente.

Amenințări:

- **Context politic volatil sau ostil ONG-urilor:** Orice **derapaj politic intern** poate afecta direct mediul de operare al LID. De exemplu, schimbarea guvernării către un regim mai puțin favorabil societății civile ar putea aduce restricții legislative, piedici în accesul la informații sau reducerea finanțărilor publice pentru organizații

neguvernamentale. Instabilitatea sau polarizarea politică internă riscă să submineze parteneriatele cu autoritățile și să diminueze spațiul de dialog civic în care activează LID.

- **Reducerea finanțării externe și concurența pentru resurse: Crize regionale sau globale** (conflicte, recesiuni) pot determina donatorii internaționali să-și reorienteze prioritățile, diminuând fondurile disponibile pentru proiecte de democratizare și digitalizare în Moldova. Totodată, numărul limitat de finanțatori relevanți generează o competiție acerbă între ONG-uri pe granturi similare. Dacă LID nu își consolidează sustenabilitatea financiară sau un **fond de rezervă**, riscă vulnerabilitate în fața fluctuațiilor de finanțare și a concurenței sectoriale.
- **Exodul de talente și capacitate operațională fragilă: Migrația tinerilor și a experților** din Moldova, cauzată de factori economici, poate eroda baza de voluntari, personal și beneficiari ai LID. Organizația se poate confrunta cu dificultăți în a recruta și menține specialiști calificați (manageri de proiect, analiști politici, IT-iști) pe salariile oferite în sectorul non-profit, mai ales când piața privată sau oportunitățile externe sunt mai tentante. Pierderea de personal cheie ar afecta continuitatea cunoașterii instituționale și calitatea implementării proiectelor.
- **Rezistența la schimbare și dezinformarea:** O parte din populație – inclusiv potențiali beneficiari ai proiectelor LID – manifestă **reticență față de soluțiile noi** promovate (de exemplu, adoptarea instrumentelor digitale în administrație sau implicarea civică online). Această rezistență, alimentată uneori de dezinformare și neîncredere generală, constituie o amenințare la adresa impactului proiectelor. LID a constatat cazuri în care beneficiarii au fost refractari la aplicarea cunoștințelor furnizate, în special privind soluțiile digitale și participarea civică, necesitând eforturi suplimentare de comunicare personalizată. Mai mult, **campaniile de dezinformare** orchestrate (inclusiv cele provenite din exterior) pot deturna atenția publicului de la inițiative civice constructive și pot **crește apatia sau polarizarea**, făcând misiunea LID de a promova gândirea critică și dialogul democratic mult mai dificilă.
- **Factori de mediu extern imprevizibili:** Pandemii, dezastre naturale sau alte situații de forță majoră pot perturba serios activitatea organizației, forțând schimbarea modului de implementare (așa cum COVID-19 a impus digitalizarea tuturor evenimentelor) și creând **presiuni suplimentare** asupra beneficiarilor și finanțatorilor. Capacitatea LID de a se adapta rapid va fi crucială pentru a face față unor astfel de amenințări neprevăzute și pentru a continua să își îndeplinească misiunea în condiții adverse.

CAPITOLUL III: DIAGNOZA

LID Moldova este o organizație foarte relevantă contextului actual, în creștere accelerată și cu potențial strategic ridicat. Capacitatea de atragere a resurselor și alinierea la agenda publică reprezintă punctele forte dominante.

Totuși, organizația se confruntă cu 5 vulnerabilități interne majore:

1. **Lipsa clarității privind domeniile prioritare și mai puțin prioritare pentru LID (identitatea nu este definită suficient de clar);**
2. **Lipsa poziționării geografice clare pentru activitățile organizației;**

3. **Procesele interne în cadrul echipei executive nu sunt suficient de clare și funcționale;**
4. **Lipsa parteneriatelor/proiectelor pe termen lung cu organizațiile donatoare;**
5. **Implicarea strategică limitată a Consiliului.**

În termeni de dezvoltare organizațională, LID poate fi caracterizată drept o organizație cu performanță programatică destul de ridicată, dar cu maturitate instituțională medie.

Pentru ciclul strategic 2026–2030, prioritatea este consolidarea structurală, în paralel cu dezvoltarea sustenabilă a serviciilor și consultanței plătite și, treptat, a produselor scalabile. Dacă această etapă de maturizare este realizată, LID are potențial real de a deveni un actor național de referință în domeniul inovării democratice și al transformării digitale.

CAPITOLUL IV: CADRUL STRATEGIC LID 2026–2030

4.1. Poziționare strategică și organizațională

Elementele de poziționare strategică au fost revizuite în cadrul exercițiului de planificare strategică realizat în 2026. Începând cu anul 2026, misiunea, viziunea și valorile LID sunt definite în felul următor: LID Moldova se poziționează, în această ordine, ca think-do tank, furnizor de servicii și consultanță și organizație de implementare. Cei trei piloni strategici se păstrează: transformare digitală; antreprenoriat sustenabil; leadership și coeziune socială.

Viziunea LID Moldova

„O Moldovă în care oamenii inovează, acționează și sunt parte a schimbării”.

Misiunea LID Moldova

„De a împuternici indivizii, organizațiile și instituțiile publice să devină agenți ai schimbării și să ofere expertiză care să ducă la dezvoltare.”

Valorile LID Moldova

Valoare	Descriere
Libertate	Încurajăm exprimarea, alegerea și inițiativa, cu respectarea drepturilor și a responsabilităților asumate.
Responsabilitate și inițiativă	Ne asumăm deciziile, resursele și rezultatele și acționăm proactiv pentru a rezolva problemele.
Inovație și creativitate	Testăm și adaptăm soluții noi, folosind responsabil tehnologia și învățarea continuă pentru a crea valoare.
Transparență	Comunicăm clar criteriile, deciziile, utilizarea resurselor și rezultatele, protejând informațiile confidențiale.
Democrație	Promovăm participarea, pluralismul, dialogul și procesele decizionale incluzive și responsabile.
Drepturile omului	Respectăm demnitatea, egalitatea și nediscriminarea și integrăm protecția drepturilor în toate intervențiile LID.

4.2. Teoria schimbării

Teoria schimbării reprezintă un instrument central al managementului bazat pe rezultate, care descrie în mod clar și logic cum LID va ajunge de la situația actuală la viziunea sa. Ea explică relația dintre intervențiile LID, produsele dezvoltate, rezultatele atinse și impact, arătând ce schimbări sunt necesare și în ce ordine trebuie să se producă pentru ca organizația să își atingă obiectivele strategice.

Teoria schimbării va sta la baza elaborării cadrului de rezultate al LID, devenind astfel un instrument operațional pentru planificare, monitorizare și evaluare. Ea va ghida modul în care LID își proiectează programele și intervențiile, va permite măsurarea progresului față de obiectivele strategice și va oferi un sistem coerent de indicatori pentru evaluarea gradului de realizare a strategiei. Prin integrarea sa în managementul organizațional, LID își consolidează capacitatea de acțiune strategică, de învățare continuă și de a demonstra impactul pe termen lung în domeniile transformării digitale, antreprenoriatului sustenabil și leadershipului și coeziunii sociale în Republica Moldova.

Teoria schimbării pentru perioada 2026–2030 este descrisă narativ în felul următor:

DACĂ persoanele, autoritățile publice și întreprinderile își dezvoltă competențele digitale, antreprenoriale și de leadership comunitar, dacă beneficiază de sprijin practic și de un cadru normativ mai favorabil, devenind astfel agenți ai schimbării recunoscuți și susținuți,

ATUNCI utilizarea serviciilor digitale va crește, mai multe persoane își vor lansa și consolida afacerile, instituțiile vor deveni mai eficiente și orientate către cetățeni, iar inițiativele civice vor deveni mai numeroase și mai sustenabile.

PENTRU CĂ dezvoltarea competențelor crește capacitatea de acțiune, digitalizarea reduce barierele sistemice, antreprenoriatul generează oportunități economice, iar leadershipul comunitar consolidează colaborarea și încrederea, se creează un ecosistem funcțional de digitalizare, antreprenoriat și participare civică.

Acest ecosistem contribuie, pe termen lung, la dezvoltarea unei Moldove în care oamenii inovează, acționează și sunt parte activă a schimbării democratice și economice.

Teoria schimbării în format grafic este prezentată în continuare:

Impact	O Moldova în care oamenii inovează, acționează și sunt parte a schimbării		
Rezultate pe termen lung	Număr în creștere de instituții din țară care digitalizează servicii și procese interne, inclusiv prin replicarea modelelor promovate de LID. Creșterea adoptării și utilizării eficiente a serviciilor digitale la nivel național. LID contribuie la consolidarea cadrului de politici, a capacităților instituționale și a dezbaterii publice necesare pentru dezvoltarea unor soluții sigure și incluzive de vot electronic în Republica Moldova.	Un număr în creștere de persoane din țară, în special din grupurile vulnerabile, își lansează și consolidează afacerile. Ecosistem funcțional și matur de susținere a afacerilor tinere în Republica Moldova. Cadrul instituțional și normativ național de susținere a antreprenorilor începători este consolidat și mai predictibil.	Agenții schimbării recunoscuți public își extind inițiativele și aria de influență. Numărul persoanelor care inițiază acțiuni de leadership comunitar crește la nivel național. Comunitățile partenere înregistrează o creștere a numărului de inițiative civice locale.
Rezultate intermediare	Beneficiarii LID utilizează într-o măsură crescută serviciile digitale disponibile. Beneficiarii LID demonstrează competențe digitale crescute Instituțiile partenere implementează îmbunătățiri concrete în serviciile digitale ca urmare a intervenției LID. Inițiativele de modificare a cadrului normativ privind digitalizarea propuse de LID sunt aprobate	Persoanele informate de LID întreprind acțiuni de lansare în antreprenariat Antreprenorii sprijiniți demonstrează durabilitate, performanță economică crescută și digitalizare sporită Recomandările rezultate din cercetare sunt utilizate de autorități și instituții relevante în procesul de revizuire a programelor și mecanismelor de sprijin antreprenorial. Inițiativele de modificare a cadrului normativ privind antreprenoriatul propuse de LID sunt aprobate	O proporție semnificativă a persoanelor instruite inițiază și implementează cel puțin o inițiativă comunitară în termen de 6 luni de la finalizarea programului. Agenții schimbării sprijiniți înregistrează o creștere a capacității de implementare a inițiativelor comunitare. Agenții schimbării inițiază și mențin colaborări inter-organizaționale pentru implementarea diferitelor inițiative comunitare. Inițiative noi lansate în comunitățile partenere ca urmare a eforturilor LID

Outputs	Persoane fizice, OSC-uri, instituții publice și companii instruite și ghidate în domeniul digitalizării Campanii de informare realizate Resurse în domeniul digitalizării dezvoltate și publicate Propuneri de modificare a cadrului normativ elaborate și prezentate factorilor de decizie Documente de cercetare și de monitorizare elaborate	Campanii și sesiuni de informare privind oportunitățile de antreprenoriat organizate Programe de instruire și consultanță privind lansarea și gestionarea afacerilor implementate. Produse de analiză a infrastructurii de suport pentru antreprenoriat realizate (incubatoare, hub-uri, programe de sprijin etc.). Propuneri de modificare sau completare a cadrului normativ și programatic privind afacerile tinere elaborate și prezentate factorilor de decizie	Evenimente publice de recunoaștere și apreciere a agenților schimbării organizate. Programe de formare în leadership comunitar dezvoltate și implementate. Mecanism de acordare a suportului financiar și tehnic pentru agenții schimbării instituit și aplicat. Sesiuni de instruire privind participarea civică, bugetarea participativă, gândirea critică și combaterea dezinformării organizate în comunitățile partenere.
Inițiative / acțiuni	Realizarea instruirilor de abilitare a cetățenilor în domeniul digitalizării Realizarea acțiunilor de informare și promovare Realizarea activităților de instruire și consultanță pentru OSC, instituții publice și companii în domeniul digitalizării Dezvoltarea resurselor în domeniul digitalizării Elaborarea propunerilor de modificare a cadrului normativ Realizarea activităților de cercetare și monitorizare în domeniul digitalizării	Realizarea acțiunilor de informare privind oportunitățile de antreprenoriat Realizarea acțiunilor de instruire privind lansarea afacerilor Organizarea activităților de instruire și mentorat pentru antreprenorii începători. Monitorizarea și evaluarea infrastructurii existente de susținere a antreprenorilor începători Elaborarea propunerilor de îmbunătățire a cadrului de susținere a afacerilor tinere Acordarea susținerii financiare pentru lansarea și dezvoltarea afacerilor noi	Organizarea evenimentelor de recunoaștere și apreciere a agenților schimbării Realizarea activităților de instruire în domeniul leadershipului comunitar Oferirea suportului (financiar, expertiză) pentru agenții schimbării Organizarea instruirilor, dezbaterilor publice, atelierelor, campaniilor de informare în comunitățile partenere privind participarea civică, bugetarea participativă, gândirea critică, dezinformarea etc.
	Transformare digitală	Antreprenoriat sustenabil	Leadership și coeziune socială

4.3. Cadrul logic de rezultate

Cadrul logic de rezultate (Results Assessment Framework) reprezintă instrumentul prin care LID va monitoriza și evalua progresul înregistrat în implementarea strategiei sale. Acesta operaționalizează teoria schimbării, transformând logica ei conceptuală în rezultate măsurabile și indicatori concreți. Cadrul include atât indicatori pentru **rezultatele intermediare (intermediate outcomes)**, care reflectă în mare parte calitatea și impactul direct al intervențiilor LID, cât și indicatori pentru **produse (outputs)**, care redau volumul activităților realizate de LID. Prin combinarea acestor două niveluri, LID poate urmări ritmul implementării strategiei și poate ajusta intervențiile acolo unde este necesar, în spiritul managementului bazat pe rezultate.

În același timp, LID **nu va măsura rezultatele pe termen lung (long-term outcomes și impact)** în cadrul acestui sistem, deoarece acestea se află mult prea departe în lanțul logic al schimbării și sunt influențate de un număr mare de actori și factori externi. În condițiile în care impactul final asupra societății și asupra sectorului este dificil de atribuit direct LID, organizația se concentrează pe acele niveluri de rezultate asupra cărora are control direct (outputs) sau influență semnificativă (rezultate intermediare). Această abordare este aliniată bunelor practici internaționale și va permite LID să demonstreze progres real, să asigure responsabilitate față de beneficiari și finanțatori și să învețe constant din implementarea strategiei.

#	Lanțul de rezultate	Indicator	Unitate	Baseline (2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Sursa datelor	Presupuneri
DOMENIU 1: DIGITALIZARE ȘI TRANSFORMARE DIGITALĂ											
RI 1.1	Beneficiarii LID utilizează într-o măsură crescută serviciile digitale disponibile.	Rata beneficiarilor instruiți care utilizează cel puțin un serviciu digital nou după formare	%	Nu se aplică	≥50%	≥55%	≥60%	≥65%	≥70%	Sondaj follow-up la 3 luni post-training	Infrastructura digitală națională funcțională.
RI 1.2	Beneficiarii LID demonstrează competențe digitale crescute.	Scor mediu de competențe digitale al beneficiarilor (pre vs. post formare)	Scor (1-5)	Nu se aplică	+1.0 p.	+1.2 p.	+1.3 p.	+1.4 p.	+1.5 p.	Test pre/post formare standardizat	Curricula de formare actualizată anual conform tendințelor digitale
RI 1.3	Instituțiile partenere	Rata entităților partenere care au	%	Nu se aplică	30%	35%	40%	45%	50%	Rapoarte de implementare;	Voință politică și

#	Lanțul de rezultate	Indicator	Unitate	Baseline (2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Sursa datelor	Presupuneri
	implementează îmbunătățiri concrete în serviciile digitale ca urmare a intervenției LID.	implementat cel puțin o îmbunătățire a serviciilor digitale ca rezultat direct al colaborării cu LID								confirmare din partea instituțiilor	resurse bugetare disponibile la nivelul instituțiilor partenere
RI 1.4	Inițiativele de modificare a cadrului normativ privind digitalizarea propuse de LID sunt aprobate.	Nr. de propuneri de politici/acte normative privind digitalizarea elaborate de LID și aprobate/adoptate de autorități	Nr.	0	1	1	1	2	2	Monitorul Oficial; registre ale deciziilor guvernamentale	Există receptivitate politică față de recomandările societății civile în domeniul digital
O 1.1	Persoane fizice, OSC-uri, instituții publice și companii instruite în domeniul digitalizării.	Nr. cumulativ de participanți la programe de formare în digitalizare organizate de LID (minimum 1 zi)	Nr.	0	150	180	200	220	250	Registre de participanți; rapoarte de activitate	Finanțare asigurată; traineri disponibili. Interes al persoanelor fizice față de procesele de digitalizare.
		Nr. cumulativ de entități beneficiare ale programelor de suport în domeniul digitalizării livrate de LID	Nr.	0	15	20	25	30	30	Rapoarte în cadrul proiectelor, contracte privind livrarea suportului etc.	Disponibilitatea oportunităților de finanțare pentru astfel

#	Lațul de rezultate	Indicator	Unitate	Baseline (2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Sursa datelor	Presupuneri
											de programe de suport.
O 1.2	Produse de cercetare și monitorizare în domeniul digitalizării publicate.	Nr. de studii/rapoarte/policy brief-uri/roadmap-uri pe teme de digitalizare publicate anual	Nr.	0	2	2	2	2	2	Site LID; platforme open access	Personal de cercetare disponibil; acces la date
O 1.3	Propuneri de modificare a cadrului normativ elaborate și prezentate factorilor de decizie	Numărul propunerilor de modificare a cadrului normativ elaborate și prezentate factorilor de decizie	Nr.	0	1	1	2	2	2	Copii ale documentelor elaborate; confirmări de primire / invitații la consultări publice.	Există procese de consultare publică funcționale la nivel național și local în care LID poate participa. Autoritățile acceptă documente de politici din partea OSC-urilor
DOMENIU 2: ANTREPRENORIAL SUSTENABIL											
RI 2.1	Persoanele instruite de LID întreprind acțiuni de lansare în antreprenoriat.	% persoane (ne-antreprenori) instruite care au elaborat un plan de afaceri și/sau au înregistrat o entitate	%	<i>Nu a fost măsurat</i>	≥25%	≥30%	≥30%	≥35%	≥35%	Sondaj follow-up la 12 luni; registrul de stat al persoanelor juridice	Ecosistemul de suport pentru startup-uri funcționează ; accesul la finanțare

#	Lațul de rezultate	Indicator	Unitate	Baseline (2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Sursa datelor	Presupuneri
		juridică în 12 luni de la instruire									este disponibil
RI 2.2	Antreprenorii sprijiniți demonstrează durabilitate și performanță economică crescută.	% afaceri sprijinite de LID care sunt active la 18 luni de la lansare	%	Nu se aplică	Nu se aplică	≥65%	≥65%	≥70%	≥70%	Sondaj cohortă; verificare Registrul de Stat	Mediu macroeconomic stabil; accesul la piețe nu este blocat de factori externi
		Nr. de locuri noi de muncă create de afacerile sprijinite de LID	Nr.	0	10	15	20	25	30	Rapoarte beneficiari; sondaj anual cohortă	Afacerile nu sunt afectate de crize externe majore
RI 2.3	Recomandările LID sunt utilizate de autorități în revizuirea programelor de suport antreprenorial.	Nr. de recomandări de politici elaborate de LID care sunt preluate în documente oficiale sau decizii ale autorităților	Nr.	0	1	1	2	2	2	Documente oficiale; procese verbale consultări publice	Autoritățile relevante sunt receptive; există procese de consultare funcționale
O 2.1	Programe de instruire și consultanță pentru lansarea afacerilor implementate.	Nr. persoane care au finalizat programe de formare antreprenorială LID	Nr.	10	80	100	100	120	120	Registre de participanți; certificate emise	Finanțare disponibilă; traineri calificați
O 2.2	Mecanisme de acordare a	Nr. beneficiarilor care primesc suport	Nr.	10	10	15	20	25	30	Registrul granturi LID;	Fonduri dedicate

#	Lațul de rezultate	Indicator	Unitate	Baseline (2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Sursa datelor	Presupuneri
	suportului financiar pentru antreprenori implementate.	financiar și/sau material, documentat prin contract și valoare								contracte beneficiari	disponibile de la donatori
O 2.3	Propuneri de modificare a cadrului normativ în domeniul antreprenoriatului i sustenabil elaborate și prezentate factorilor de decizie.	Nr. de propuneri de modificare a cadrului normativ elaborate și prezentate factorilor de decizie	Nr.	0	1	1	2	2	2	Propuneri de politici; adrese de transmitere; procese-verbale ale consultărilor	Există acces la procesele de consultare și disponibilitate din partea factorilor de decizie
DOMENIU 3: LEADERSHIP ȘI COEZIUNE SOCIALĂ											
RI 3.1	O proporție semnificativă a persoanelor instruite inițiază cel puțin o inițiativă comunitară în 6 luni de la finalizarea programului.	% absolvenți ai programelor de leadership comunitar LID care au inițiat sau implementat o acțiune civică în comunitate în 6 luni	%	Nu a fost măsurat	≥40%	≥45%	≥50%	≥50%	≥55%	Sondaj cohortă la 6 luni; rapoarte trimise de beneficiari	Comunitățile au capacitate de a absorbi și susține inițiativele civice lansate
RI 3.2	Agenții sprijiniți demonstrează capacitate crescută de implementare	Nr. de agenți ai schimbării (premiați la Gală) care au implementat cu succes cel puțin o inițiativă comunitară	Nr.	0	10	15	20	25	30	Rapoarte beneficiari; vizite de monitorizare în teren	Mecanismul de sprijin LID este funcțional și accesibil; autoritățile

#	Lațul de rezultate	Indicator	Unitate	Baseline (2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Sursa datelor	Presupuneri
	a inițiativelor comunitare.	cu sau fără suportul LID									locale cooperează
RI 3.3	Agenții schimbării inițiază și mențin colaborări inter-organizaționale.	Nr. de parteneriate/colaborări inițiate între agenții schimbării sprijiniți de LID	Nr.	0	5	8	10	12	15	Acorduri de colaborare; rapoarte beneficiari	Există un mediu civic activ în comunitățile țintă
O 3.1	Programe de formare în leadership comunitar dezvoltate și implementate.	Nr. persoane care au absolvit programe de leadership comunitar LID	Nr.	75	75	80	85	90	100	Registre participanți; certificate de absolvire	Formatori disponibili; comunități partenere identificate
		Numărul de comunități care au beneficiat de programe de leadership comunitar livrate de LID	Nr.	0	3	5	6	7	8	Rapoartele de activitate/ale proiectelor	Există autorități locale interesate și care facilitează recrutarea participanților
O 3.2	Evenimente de recunoaștere a agenților schimbării organizate (ex. Gala Champions of Change).	Nr. de ediții ale evenimentelor de recunoaștere organizate	Nr.	1/an	1	1	1	1	1	Rapoarte activitate; acoperire media	Parteneri și sponsori disponibili
OBIECTIVE ORGANIZAȚIONALE (conform Balanced Scorecard)											

#	Lațul de rezultate	Indicator	Unitate	Baseline (2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Sursa datelor	Presupuneri
Perspectiva financiară		% din bugetul anual provenit din surse non-grant	%	32,7%	38%	40%	42%	45%	50%	Raport financiar anual	Cererea pentru serviciile LID se menține, iar produsele scalabile sunt validate intern înainte de comercializare
		Suma veniturilor totale anuale gestionate	MDL	3.670.333 MDL	4,1 mln MDL	4,7 mln MDL	5,4 mln MDL	6,1 mln MDL	7 mln MDL	Situațiile financiare anuale	Modelul de finanțare al LID va permite acumularea de mijloace flexibile
		Numărul lunilor care pot fi finanțate din fondul de rezervă LID Moldova	Lună	0	1	2	3	5	6		
Perspectiva proceselor interne		Numărul ședințelor strategice ale Consiliului Fundației cu participare și decizii documentate	Nr.	0	4	4	4	4	4	Autoevaluare internă realizată de membrii Consiliului	Un instrument de măsurare va fi elaborat; Membrii Consiliului se vor evalua în mod obiectiv

#	Lațul de rezultate	Indicator	Unitate	Baseline (2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Sursa datelor	Presupuneri
		Gradul de înțelegere a rolurilor și proceselor interne de către angajați	%	Prima măsurare în 2026	Baseline	90%	95%	95%	100%	Evaluare internă anonimă realizată anual	Membrii echipei vor prezenta în mod obiectiv situația
Perspectiva beneficiarilor		Numărul cumulativ de APL/localități în care LID are o prezență activă și documentată	Nr. cumulativ	0 APL validate	4	8	12	16	20	Registrul cumulativ al comunităților; acorduri și rapoarte de activitate	Comunitățile îndeplinesc criteriile de intervenție substanțială și continuitate de minimum 12 luni.
		Pondere platformelor în care LID are cel puțin nivelul 2 de implicare (contribuție activă)	%	Prima măsurare în 2026	70%	75%	80%	85%	90%	Cartarea anuală a platformelor și fișe de implicare	Participarea se menține pe termen lung și este documentată anual.
Perspectiva învățării și creșterii		Gradul de îndeplinire a planurilor individuale de dezvoltare a angajaților	%	Metodologi e în 2026	Metodologie	70%	80%	90%	100%	Planuri individuale; evaluare anuală	Planurile de dezvoltare individuală sunt elaborate și evaluate anual

4.4. Beneficiari, focalizare teritorială și cadrul de inițiative și activități cheie

Beneficiarii prioritari sunt autoritățile publice locale (APL), precum și întreprinderile, antreprenorii și persoanele care dezvoltă inițiative economice. Beneficiarii complementari și transversali sunt tinerii, liderii comunitari, organizațiile societății civile și grupurile vulnerabile. Se aplică o abordare incluzivă și bazată pe nevoi, fără a limita accesul altor categorii relevante pentru rezultatele Strategiei.

Până la 31 decembrie 2030, LID Moldova va avea o prezență activă și documentată în minimum 20 de autorități publice locale, în minimum 20 de localități. Țintele cumulative sunt: 2025 – 0 APL validate; 2026 – 4; 2027 – 8; 2028 – 12; 2029 – 16; 2030 – 20. Comunitățile în care LID activează în 2026 pot fi incluse dacă relația se menține pe termen lung.

O comunitate se consideră validată numai dacă a beneficiat de o intervenție substanțială, nu doar de un eveniment punctual, și există un acord, un plan de continuare sau activități repetate pentru o perioadă de minimum 12 luni. Lista comunităților va fi creată și menținută începând cu anul 2026. Selecția se face anual, în funcție de resursele și proiectele disponibile, pe baza relevanței nevoii, angajamentului partenerului local, potențialului de impact și scalare, posibilității de finanțare sau contractare a serviciilor, incluziunii grupurilor vulnerabile și echilibrului teritorial. Regiunile prioritare se stabilesc prin planurile anuale de implementare.

Cadrul multianual de inițiative și activități cheie este prezentat în continuare.

Direcția strategică	2026	2027	2028	2029	2030
Transformare digitală	Realizarea studiului anual de monitorizare a digitalizării serviciilor publice în Moldova	Realizarea studiului anual de monitorizare a digitalizării serviciilor publice în Moldova	Realizarea studiului anual de monitorizare a digitalizării serviciilor publice în Moldova	Realizarea studiului anual de monitorizare a digitalizării serviciilor publice în Moldova	Realizarea studiului anual de monitorizare a digitalizării serviciilor publice în Moldova
	Organizarea unei campanii de informare privind serviciile digitale disponibile (MPass, MSign, portalul servicii.gov.md etc.)	Organizarea unei campanii de informare privind serviciile digitale disponibile (MPass, MSign, portalul servicii.gov.md etc.)	Organizarea unei campanii de informare privind serviciile digitale disponibile (MPass, MSign, portalul servicii.gov.md etc.)	Organizarea unei campanii de informare privind serviciile digitale disponibile (MPass, MSign, portalul servicii.gov.md etc.)	Organizarea unei campanii de informare privind serviciile digitale disponibile (MPass, MSign, portalul servicii.gov.md etc.)

	Realizarea unui policy brief cu recomandări pentru îmbunătățirea cadrului normativ în digitalizare	Realizarea unui policy brief cu recomandări pentru îmbunătățirea cadrului normativ în digitalizare	Realizarea unui policy brief cu recomandări pentru îmbunătățirea cadrului normativ în digitalizare	Realizarea unui policy brief cu recomandări pentru îmbunătățirea cadrului normativ în digitalizare	Realizarea unui policy brief cu recomandări pentru îmbunătățirea cadrului normativ în digitalizare
Antreprenori at sustenabil		Program de accelerare pentru afaceri în faza de creștere (digitalizare, export, scalare)	Program de accelerare pentru afaceri în faza de creștere (digitalizare, export, scalare)	Program de accelerare pentru afaceri în faza de creștere (digitalizare, export, scalare)	Program de accelerare pentru afaceri în faza de creștere (digitalizare, export, scalare)
	Monitorizare și evaluare a infrastructurii de suport antreprenorial (incubatoare, huburi, programe ODA)		Monitorizare și evaluare a infrastructurii de suport antreprenorial (incubatoare, huburi, programe ODA)		Monitorizare și evaluare a infrastructurii de suport antreprenorial (incubatoare, huburi, programe ODA)
	Programe de formare și mentorat pentru antreprenori, inclusiv suport financiar și/sau material	Programe de formare și mentorat pentru antreprenori, inclusiv suport financiar și/sau material	Programe de formare și mentorat pentru antreprenori, inclusiv suport financiar și/sau material	Programe de formare și mentorat pentru antreprenori, inclusiv suport financiar și/sau material	Programe de formare și mentorat pentru antreprenori, inclusiv suport financiar și/sau material
Leadership și coeziune socială	Eveniment anual de recunoaștere a agenților schimbării (Gala Champions of Change)	Eveniment anual de recunoaștere a agenților schimbării (Gala Champions of Change)	Eveniment anual de recunoaștere a agenților schimbării (Gala Champions of Change)	Eveniment anual de recunoaștere a agenților schimbării (Gala Champions of Change)	Eveniment anual de recunoaștere a agenților schimbării (Gala Champions of Change)
	Programe de formare în leadership comunitar	Programe de formare în leadership comunitar	Programe de formare în leadership comunitar	Programe de formare în leadership comunitar	Programe de formare în leadership comunitar
	Suport financiar și/sau tehnic pentru agenții schimbării	Suport financiar și/sau tehnic pentru agenții schimbării	Suport financiar și/sau tehnic pentru agenții schimbării	Suport financiar și/sau tehnic pentru agenții schimbării	Suport financiar și/sau tehnic pentru agenții schimbării

Dezvoltare organizațională	Guvernanță, HR și finanțe: aprobarea și operaționalizarea Manualului HR, Manualului financiar, politicilor contabile și regulamentelor organelor interne; clarificarea rolurilor, delegării, Cenzorului și Biroului de consultanță și expertiză.	Guvernanță, HR și finanțe: verificarea aplicării procedurilor; grilă salarială, evaluarea performanței și planuri individuale de dezvoltare; documentarea ședințelor Consiliului și inventarierea anuală.	Guvernanță, HR și finanțe: actualizarea cadrului intern pe baza verificării de conformitate, feedbackului echipei și revizuirii intermediare.	Guvernanță, HR și finanțe: consolidarea delegării, continuității operaționale și dezvoltării profesionale; verificarea anuală a conformității.	Guvernanță, HR și finanțe: evaluarea maturității instituționale și actualizarea cadrului intern pentru ciclul următor.
	Sustenabilitate și servicii: plan anual de fundraising; opțiuni de donație pe site; mecanism intern pentru inițierea, bugetarea, livrarea și evaluarea serviciilor; metodologia de lucru cu comunitățile.	Sustenabilitate și servicii: implementarea și revizuirea anuală a planului de fundraising; folosirea feedbackului beneficiarilor și clienților pentru îmbunătățirea serviciilor.	Sustenabilitate și servicii: revizuirea intermediară a portofoliului, a mecanismului de dezvoltare a serviciilor și a planului de fundraising.	Sustenabilitate și servicii: consolidarea surselor non-grant și a serviciilor plătite pe baza datelor de performanță.	Sustenabilitate și servicii: evaluarea sustenabilității financiare și definirea priorităților pentru ciclul următor.
	Comunicare, M&E și reziliență: plan anual de comunicare și brand; responsabili și instrumente M&E standardizate; indicatori organizaționali; registru de riscuri și măsuri de securitate digitală și fizică.	Comunicare, M&E și reziliență: raportare anuală aliniată Strategiei; instruirea echipei; utilizarea datelor în decizii; testarea anuală a măsurilor de securitate și continuitate.	Comunicare, M&E și reziliență: revizuirea intermediară a Strategiei și audit intern al sistemelor M&E, comunicare și securitate.	Comunicare, M&E și reziliență: consolidarea managementului cunoștințelor și actualizarea anuală a sistemelor.	Comunicare, M&E și reziliență: evaluarea finală a Strategiei, repetarea OCA și elaborarea planului de dezvoltare a capacității pentru ciclul următor.

4.4. Beneficiarii LID

Segment	Descriere	Nevoi principale	Cum intervine LID	Observații
Tineri (18–35 ani)	Tineri care nu sunt nici angajați, nici în educație sau formare (NEET), studenți, tineri antreprenori, activiști civici tineri din mediul urban și rural	• Competențe digitale și antreprenoriale • Acces la finanțare pentru idei de afaceri • Oportunități de implicare civică	• Formare în digitalizare și antreprenoriat • Micro-granturi și mentorat • Programe de leadership comunitar	Beneficiari complementari și transversali, implicați în funcție de obiectivele programelor și de nevoile identificate.
Autorități publice locale și centrale	Funcționari publici din APL și APC, inclusiv din primării și agenții guvernamentale responsabile de servicii digitale și economie	• Capacitate de implementare a e-guvernării • Cunoașterea și aplicarea instrumentelor digitale • Acces la cercetare aplicată	• Formare în e-guvernare și digitalizare • Consultanță pentru implementarea soluțiilor digitale • Policy advocacy	Beneficiari prioritari și parteneri strategici pentru toate cele trei direcții, în funcție de intervenție.
Antreprenori și afaceri mici	Antreprenori debutanți (0–3 ani de activitate), start-up-uri tech, microîntreprinderi care doresc să se digitalizeze	• Cunoștințe de management și planificare afaceri • Acces la finanțare (granturi, investiții) • Digitalizarea proceselor de afaceri	• Formare și mentorat antreprenorial • Micro-granturi • Cursuri de digitalizare a afacerilor	Beneficiari principali ai direcției strategice 2. Overlap cu segmentul tineri.
Agenți ai schimbării și lideri comunitari	Persoane active în comunitate, voluntari, reprezentanți ai OSC-urilor locale, inițiatori de proiecte civice, activiști tineri	• Competențe de leadership și facilitare • Suport financiar și tehnic pentru inițiative • Rețele și platforme de colaborare	• Programe de leadership comunitar • Mecanism de suport LID • Evenimente de recunoaștere (Gala)	Beneficiari principali ai domeniului 3. Multiplicatori ai impactului LID în comunități.
Grupuri vulnerabile	Persoane cu acces limitat la servicii digitale: femei din rural, vârstnici activi, persoane cu dizabilități, comunități cu conectivitate redusă	• Incluziune digitală • Acces la servicii publice digitale • Reducerea decalajului digital	• Campanii de alfabetizare digitală adaptate • Formare în utilizarea serviciilor digitale de bază	<i>Beneficiari transversali, prioritari în toate cele 3 domenii conform principiului incluziunii. Datele de acoperire necesită colectare sistematică.</i>

Segment	Descriere	Nevoi principale	Cum intervine LID	Observații
Organizații ale societății civile (OSC)	ONG-uri, asociații, fundații care activează în domeniile civice, sociale sau economice și au nevoie de consolidare instituțională în domeniul digitalizării	• Competențe de comunicare digitală și fundraising • Capacitate de implementare proiecte • Rețele de colaborare	• Formare în digitalizare organizațional • Parteneriate și transfer de expertiză	<i>Beneficiari și parteneri simultan. Relevanți pentru scalarea impactului LID.</i>

4.5. Analiza actorilor relevanți LID pentru perioada 2026–2030

	INFLUENȚĂ RIDICATĂ	INFLUENȚĂ SCĂZUTĂ
INTERES RIDICAT	LUCRAȚI ÎMPREUNĂ (parteneri strategici) • Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării • Agenția de Guvernare Electronică (AGE) • Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA) • Finanțatori principali (FNF, EU4Youth, ERIM) • Consilii locale partenere • Rețele internaționale (DYPALL Network, EaP CSF)	MENȚINEȚI INFORMAȚI (aliați potențiali) • OSC-uri cu misiune complementară • Universități și instituții de cercetare • Media națională (Moldova1, Radio Moldova) • Rețele de tineri și organizații de tineret • Comunități de antreprenori și huburi de inovare
INTERES SCĂZUT	MENȚINEȚI SATISFĂCUȚI (stakeholderi de monitorizat) • Parlament (comisii relevante: economie, digitalizare) • Donatori potențiali neactivați încă • Sectorul privat tech (companii IT) • Ambasade și misiuni diplomatice	MONITORIZAȚI (efort minim) • Publicul general / opinia publică • Competitori direcți (ONG-uri similare) • Presa online și bloggeri independenți

CAPITOLUL V: IMPLEMENTAREA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

5.1. Statut, perioadă și aplicare

Planul strategic se aplică în perioada 1 septembrie 2026–31 decembrie 2030. Documentul aparține LID Moldova, este coordonat de Președinte și este aprobat și supravegheat de Consiliul Fundației. Data aprobării și numărul deciziei se completează după aprobare, iar revizuirea strategică intermediară are loc în 2028.

Anul 2026 este an de tranziție. Pentru indicatorii de activitate și implementare, anul va fi prezentat ca „2026 (septembrie–decembrie)”, iar realizările din ianuarie–august 2026 vor fi consemnate separat drept situație existentă la intrarea în vigoare a Strategiei. Volumele-țintă deja stabilite pentru 2026 nu se reduc. Indicatorii financiari pentru 2026 se raportează pentru întregul an calendaristic, cu prezentarea separată a contribuției perioadei septembrie–decembrie.

5.2. Guvernanță și responsabilități

Consiliul Fundației aprobă planurile și bugetele anuale, examinează progresul și decide ajustările strategice.

Președintele coordonează implementarea generală, transpune Strategia împreună cu echipa executivă în planuri anuale, bugete, proiecte și servicii și prezintă Consiliului raportul anual de progres. Responsabilii de programe și proiecte colectează și validează datele aferente indicatorilor, iar contabilă organizației, Gabriela Ivanov, furnizează și validează datele financiare.

5.3. Dezvoltare organizațională

Dezvoltarea organizațională se implementează prin foaia de parcurs inclusă în cadrul multianual de activități din capitolul 4.4 și prin planurile anuale. Prioritățile rezultate din evaluarea capacității organizaționale (OCA) sunt: guvernanță activă și delimitarea rolurilor; politici de resurse umane, planuri individuale de dezvoltare și o bază de experți; proceduri financiar-administrative, bugetare și de control intern; sustenabilitate, fundraising și dezvoltarea serviciilor plătite; comunicare și vizibilitate; monitorizare și evaluare; managementul riscurilor și reziliență organizațională.

În 2026, LID Moldova va inventaria instrumentele existente, va stabili baseline-ul și va aproba documentele și procesele prioritare. În perioada 2027–2030, implementarea acțiunilor OCA va fi urmărită anual prin Planul M&E și raportul anual de progres. OCA va fi repetată în 2030, iar concluziile vor fundamenta următorul ciclu strategic.

CAPITOLUL VI: SUSTENABILITATE FINANCIARĂ ȘI PORTOFOLIUL DE SERVICII

6.1. Modelul de sustenabilitate financiară

Sustenabilitatea financiară a LID Moldova se bazează pe diversificarea surselor, creșterea veniturilor proprii, dezvoltarea graduală a fondului de rezervă și corelarea portofoliului cu resursele organizației. Baseline-ul și țintele financiare sunt prezentate în cadrul logic din capitolul 4.3 și sunt operaționalizate prin bugetele anuale și Planul M&E.

În sensul Strategiei, sursele non-grant includ veniturile din servicii și consultanță, vânzarea sau licențierea produselor, instruiți și evenimente plătite, sponsorizări, donații

individuale și corporative și alte venituri proprii fără destinație restricționată. Nu sunt incluse granturile, subgranturile și fondurile de proiect oferite de donatori.

6.2. Servicii plătite și produse scalabile

Prioritatea de creștere este dezvoltarea serviciilor și consultanței plătite, urmată de dezvoltarea produselor scalabile. Portofoliul orientativ cuprinde:

- cercetare aplicată, analiză de politici și recomandări;
- consultanță în strategie, dezvoltare organizațională și management;
- consultanță și instruire în digitalizare pentru autorități și întreprinderi;
- programe de antreprenariat, accelerare, mentorat și leadership;
- cursuri, metodologii, instrumente, ghiduri și soluții digitale scalabile.

În 2025, veniturile din servicii și consultanță au fost de 1.199.402 MDL, reprezentând 32,7% din veniturile totale. LID Moldova nu a înregistrat venituri din produse scalabile, astfel încât baseline-ul acestei componente este 0. Țintele privind ponderea totală a veniturilor din servicii, consultanță și produse scalabile în veniturile totale sunt: 2026 – 34%; 2027 – 36%; 2028 – 38%; 2029 – 40%; 2030 – minimum 42%.

Indicatorul de calitate a serviciilor este ponderea clienților care evaluează serviciile și consultanța LID drept „bune” sau „foarte bune”, măsurată printr-un formular scurt după încheierea contractului sau livrarea serviciului. Ținte: 2026 – 80%; 2027 – 82%; 2028 – 85%; 2029 – 88%; 2030 – 90%.

Numărul cumulativ de produse scalabile dezvoltate, testate și puse la dispoziția beneficiarilor sau clienților va fi: 2026 – 1; 2027 – 2; 2028 – 3; 2029 – 4; 2030 – 5.

CAPITOLUL VII: MONITORIZARE, EVALUARE, ÎNVĂȚARE ȘI PARTENERIATE

7.1. Ciclul de planificare, monitorizare și raportare

Monitorizarea este continuă, cu consolidare anuală. Planul de monitorizare și evaluare (Planul M&E) este instrumentul operațional al Strategiei și se revizuieste anual împreună cu aceasta. Strategia prevalează pentru baseline-urile și țintele validate, iar Planul M&E detaliază definițiile, metodologia, dezagregările, sursele, frecvența, responsabilitățile și instrumentele de colectare. Raportul anual de progres se finalizează până la sfârșitul trimestrului I al anului următor. Revizuirea strategică intermediară se desfășoară în 2028, iar evaluarea finală în 2030. Consiliul Fundației poate ajusta anual țintele și inițiativele în funcție de dovezi, resurse și schimbări de context, fără a modifica arbitrar pilonii strategici.

Raportul complet de progres este document intern destinat Consiliului Fundației. Un rezumat public se include în raportul anual și/sau se publică pe site. Datele confidențiale, comerciale și cu caracter personal se prezintă numai în formă agregată.

7.2. Indicatori complementari de dezvoltare organizațională

Indicatorii organizaționali de bază privind guvernanta, procesele interne, comunitățile, rețelele și dezvoltarea echipei sunt incluși în cadrul logic din capitolul 4.3. În completarea

acestora, LID Moldova urmărește indicatorii privind implementarea priorităților OCA și funcționalitatea sistemului de monitorizare, evaluare și raportare.

Implementarea priorităților OCA: în 2026 se realizează inventarul și se stabilește baseline-ul. Indicatorul este ponderea acțiunilor prioritare planificate anual care sunt finalizate și documentate. Ținte: 2027 – minimum 80%; 2028 – minimum 85%; 2029 – minimum 90%; 2030 – 100%.

Funcționalitatea sistemului de monitorizare, evaluare și raportare: prima evaluare se realizează în 2026 și constituie baseline. Indicatorul măsoară ponderea cerințelor aprobate privind indicatorii, sursele, responsabilitățile, termenele și arhivarea dovezilor care sunt aplicate efectiv. Ținte: 2027 – minimum 80%; 2028 – minimum 90%; 2029 – minimum 95%; 2030 – 100%. Evaluarea OCA se repetă în 2030.

7.3. Rețele, coaliții și platforme

Baseline 2025: participare în trei rețele/coaliții/platforme:

- DYPALL Network – Developing Youth Participation at Local Level;
- Eastern Partnership Civil Society Forum (EaP CSF);
- Coaliția Civică pentru Alegeri Libere și Corecte (CALC).
- Începând cu 2026 se includ, dacă participarea se menține pe termen lung:
- Platforma pentru Promovarea și Dezvoltarea Filantropiei;
- Platforma ALE – Învățarea și Educația Adulților.

Evoluția numerică și calitativă a implicării LID Moldova în rețele, coaliții și platforme se monitorizează prin indicatorii din capitolul 4.3 și prin Planul M&E.

7.4. Principii transversale

Toate intervențiile LID Moldova integrează următoarele principii:

- drepturile omului și nediscriminarea;
- egalitatea de gen și incluziunea;
- participarea beneficiarilor în proiectare, implementare și evaluare;
- protecția datelor și utilizarea responsabilă a tehnologiei;
- sustenabilitatea de mediu;
- transparența și responsabilitatea financiară.

7.5. Managementul riscurilor

Registrul strategic de riscuri se examinează cel puțin anual, odată cu planificarea și raportarea. Pentru fiecare risc, tabelul de mai jos consemnează măsurile de răspuns, responsabilul, indicatorul de avertizare și frecvența revizuirii. Probabilitatea, impactul și statutul se actualizează în registrul operațional anual de riscuri.

Risc	Măsurile principale	Responsabil	Indicator de avertizare/monitorizare	Revizuire
Fluctuația finanțărilor și veniturilor	Diversificarea veniturilor; servicii și produse plătite;	Președinte și contabilă	Abaterea veniturilor față de plan; nivelul rezervei	Anual

	constituirea rezervei; scenarii bugetare			
Capacitatea și retenția echipei	Planificarea resurselor; planuri de dezvoltare; documentarea proceselor; baza de experți	Președinte	Posturi vacante; supraîncărcare; fluctuația personalului	Anual
Accesul și calitatea datelor	Instrumente standard; responsabilități clare; verificări; arhivarea dovezilor	Responsabilii de programe/proiecte	Indicatori fără sursă; întârzieri de raportare	Trimestrial și anual
Instabilitatea politică, economică sau regională	Monitorizarea contextului; scenarii alternative; adaptarea calendarului și portofoliului	Președinte și Consiliul Fundației	Modificări majore de context	Trimestrial
Implicarea partenerilor și beneficiarilor	Criterii de selecție; acorduri; mecanisme de feedback; planuri de continuare	Echipa executivă și responsabilii de programe	Participare sau continuitate sub pragul stabilit	Semestrial
Riscuri reputaționale, etice și de protecție a datelor	Proceduri interne; verificarea comunicării; consimțământ; acces limitat; raportarea incidentelor	Președinte, cu supravegherea Consiliului Fundației	Incidente; sesizări; neconformități	Continuu și anual