



PROIECTUL
„MODERNIZAREA SERVICIILOR PUBLICE LOCALE
ÎN REPUBLICA MOLDOVA”

LECȚII INVĂȚATE
DIN PROCESUL DE PLANIFICARE PARTICIPATIVĂ
ÎN SECTORUL ALIMENTARE CU APĂ ȘI CANALIZARE

Proiectul MSPL este co-finanțat de:



În cooperare cu:

**Ministerul Agriculturii,
Dezvoltării Regionale
și Mediului**

Autoare:

Diana Nastas

Elaborat cu suportul:

Agenției de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ), cu sprijinul financiar al Ministerului German pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (BMZ), prin intermediul proiectului „Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova”.

Opiniile exprimate în prezentul text aparțin autorilor și nu reflectă neapărat punctul de vedere al Agenției de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ) și/sau al Ministerului German pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (BMZ)

Chișinău, Noiembrie 2019

Cuprins

Acronime și abrevieri.....	4
Sumar executiv	5
1 Introducere.....	6
2 Obiectivele și metodologia revizuirii	7
3 Abordarea utilizată pentru planificarea sectorului AAC.....	8
3.1 Actorii cheie implicați în procesul de planificare sectorială	8
3.2 Etapele procesului de planificare participativă.....	9
4 Constatările exercițiului de planificare strategică.....	11
4.1 Relevanță	11
4.2 Eficacitate	12
4.3 Eficiență.....	14
4.4 Durabilitate	15
5 Lecții învățate și recomandări.....	17
6 Concluzii	20
Referințe	21
Anexa 1: Întrebări pentru interviu	22

Acronime și abrevieri

AAC	Alimentare cu Apă și Canalizare
ADR	Agenția de Dezvoltare Regională
APL	Autoritatea Publică Locală
GIZ	Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei
GLPS/GL	Grup de Lucru pentru Planificare Strategică
MSPL	Modernizarea Serviciilor Publice Locale
ONG	Organizație Non-guvernamentală
SDSE	Strategia de Dezvoltare Socio-Economică

Sumar executiv

Experiența de planificare în sectorul Alimentare cu Apă și Canalizare (AAC) în șapte raioane din trei regiuni de dezvoltare din Moldova a fost studiată pentru a identifica lecții învățate și a oferi recomandări bazate pe constatări. Exercițiul de planificare a avut lor în 2018 pentru a actualiza componenta AAC din Strategia de Dezvoltare Socio-Economică (SDSE). Procesul de planificare a fost susținut de proiectul „Modernizarea serviciilor publice locale” implementat de Agenția de Cooperare Germană pentru Dezvoltare prin GIZ.

Principalii actori implicați în proces au fost Autoritățile Publice Locale (APL) de nivelul I și II, prestatorii de servicii în sectorul AAC și societatea civilă. Aceștia au fost asistați de o echipă de experți în activitatea desfășurată. Procesul formal de elaborare a capitolului AAC s-a realizat prin intermediul Grupului de Lucru pentru Planificare Strategică (GLPS).

Principalele constatări sunt următoarele:

Relevanță. Planificarea sectorială a fost o inițiativă importantă și necesară. Aceasta și-a îndeplinit obiectivele și a fost apreciată de instituțiile implicate în proces. Mai mult decât atât, componenta AAC este strâns legată de cadrul de politici regionale și abordarea utilizată în planificare a fost în concordanță cu acțiunile altor parteneri de dezvoltare.

Eficacitate. Capitolele în domeniul AAC prezintă o evoluție clară, coerentă și critică și prioritizează necesitățile în sector. Analiza nevoilor sectorului este profundă, detaliată și comprehensivă, iar prioritizarea viitoarelor investiții se bazează pe dovezi clare și date concrete. Capitolele de AAC sunt documente bine organizate, utile și relevante pentru APL beneficiare.

Eficiență. Capitolele AAC a SDSE au fost elaborate sub egida autorităților publice locale beneficiare. Timpul alocat pentru aceasta a fost suficient și a permis livrarea unor rezultate specifice. Deși implicarea cetățenilor în consultări a fost una dificilă din cauza lipsei de practici anterioare, aceasta a fost o etapă importantă, care a permis consolidarea capacităților actorilor implicați și a facilitat comunicarea directă dintre diverse părți interesate și populație.

Durabilitate. Planul de acțiuni al componentei AAC este unul complex, iar actorii intervievați și-au exprimat îngrijorarea privind implementarea documentului. Riscul de a avea un grad scăzut de acțiuni implementate efectuate rămâne ridicat datorită capacității financiare slabe a APL și a planului de acțiune destul de ambițios.

Lucrarea de față vine cu mai multe **recomandări**: Proprietatea asupra procesului de planificare și a planului ar trebui să fie clară și ar trebui să aparțină exclusiv APL. Societatea civilă ar trebui implicată în toate etapele procesului de planificare strategică pentru a asigura principiul participativ și pentru a le oferi posibilitatea de a-și exprima vocile pentru dezvoltarea sectorului. Pe lângă rolul său în faza de planificare, GLPS ar trebui să fie implicat și în monitorizarea și punerea în aplicare a capitolelor ACC, iar pentru aceasta este necesară desfășurarea ședințelor în mod regulat. Capacitățile membrilor grupurilor de lucru ar trebui consolidate în continuare pentru a îmbunătăți procesul de planificare participativă.

În general, procesul de planificare a sectorului AAC a fost unul util și relevant pentru autoritățile publice locale și comunități și a constituit o bună practică referitor la profesionalismul, dedicația și expertiza necesară unui astfel de exercițiu.

1 Introducere

Strategia de Dezvoltare Socio-Economică (SDSE) este un instrument de planificare la nivel local care conectează prioritățile și nevoile locale cu obiectivele regionale și naționale. Ca rezultat al elaborării participative a componentei AAC din SDSE la nivel raional s-a dorit îmbunătățirea guvernantei locale pentru livrarea serviciilor publice adecvate. Documentul a fost dezvoltat ca parte a planificării strategice transparente pe termen mediu.

GIZ/MSPL a sprijinit șapte APL-uri de nivelul II – Drochia, Edineț, Fălești, Rîșcani (Regiunea de Dezvoltare Nord), Călărași și Ungheni (Regiunea de Dezvoltare Centru) și Cahul (Regiunea de Dezvoltare Sud) – în actualizarea/elaborarea capitolelor de AAC din SDSE în cadrul unui proces participativ. Această etapă s-a desfășurat după ce au fost elaborate studiile de fezabilitate în sectorul AAC din localitățile menționate, activitatea susținută, de asemenea, de GIZ. Planificarea strategică a sectorului AAC permite APL de nivelul I și II să acceseze fonduri pentru investiții și să extindă serviciile oferite populației. Mai mult decât atât, în conformitate cu politica națională, regionalizarea serviciului optimizează cheltuielile publice pentru managementul și îmbunătățirea calității acestuia¹.

Până la începerea procesului de planificare a sectorului AAC, capitolul respectiv nu avea o prioritizare coerentă și transparentă a investițiilor în infrastructură, și nici obiective specifice, reale și măsurabile. Scopul a fost de a îmbunătăți guvernarea locală, accesul la -, și livrarea unui serviciu calitativ de AAC, care să corespundă nevoilor populației locale. Drept consecință, documentul de planificare strategică a AAC reprezintă viziunea APL referitor la direcțiile de dezvoltare a sectorului pentru o anumită localitate/raion. Prevederile documentului constituie baza și va ghida deciziile, acțiunile și investițiile APL, prestatorului de servicii și a altor agenți privați din sector. Elaborarea/actualizarea capitolelor AAC din SDSE s-a bazat pe principiul participativ, întregul proces fiind astfel mai transparent și incluziv.

Structura raportului conține șase capitole. Capitolele unu și doi prezintă informații generale despre capitolul AAC din SDSE, obiectivele și metodologia revizuirii. Capitolul trei al raportului analizează părțile interesate și detaliază pașii necesari pentru organizarea planificării în sectorul AAC. Capitolul patru descrie constatările cheie ale exercițiului de planificare strategică în conformitate cu criteriile analitice: relevanță, eficacitate, eficiență și durabilitate. Capitolul cinci redă lecțiile învățate și recomandările bazate pe constatările rezumate în capitolul precedent. În capitolul final sunt trasate concluziile generale.

¹ Conceptul de regionalizare a serviciului public în AAC. Ordinul nr.122 din 04.12.2015, Ministerul Mediului

2 Obiectivele și metodologia revizuirii

Obiectivul acestui produs al cunoștințelor este de a analiza progresul la moment, unde abordarea utilizată în sectorul AAC are scopul de a trage concluzii care pot fi aplicate pentru planificarea sectorială în alte localități și raioane, iar rezultatele să fie comunicate altor proiecte și programe.

Produsul își propune să:

- Revizuiască și documenteze experiențele cheie acumulate;
- Revizuiască rolurile principalelor părți implicate în proces;
- Studieze provocările întâlnite;
- Evalueze eficacitatea atât a grupului de lucru care a elaborat capitolele în domeniul AAC, cât și a procesului de consultare;
- Tragă lecții specifice învățate din procesul de planificare participativă;
- Identifice puncte tari și slabe în abordarea de planificare sectorială;
- Propună recomandări pentru îmbunătățirea continuă a procesului de planificare sectorială.

Procesul de revizuire a început în iunie 2019, când au fost definite metodologia, planul de acțiuni și o matrice cu întrebări cheie. Criteriile pentru analiză au inclus: relevanță, eficacitate, eficiență și durabilitate². Următoarea etapă a fost o cercetare documentară și analiza de ghiduri, manuale și alte documente relevante despre planificarea participativă în sectorul AAC elaborate în cadrul proiectului GIZ/MSPL. Mai mult decât atât, capitolele AAC din SDSE au fost revizuite pentru a examina scopul și relevanța acestora.

A urmat o cartografiere a actorilor pentru a identifica părțile cheie în procesul de planificare sectorială. A fost dezvoltată o listă cu întrebări deschise care vizează fiecare categorie de persoane implicate pentru interviuri și discuții în focus grup.

Interviurile s-au desfășurat cu membrii cheie ai grupului de lucru pentru planificare strategică (GLPS), reprezentanții APL (primării și consilii raionale), prestatori de servicii, manageri de proiect, organizații non-guvernamentale, experți tehnici și experți în planificare strategică. Reprezentanți din managementul MSPL și consultanții regionali care oferă sprijin Guvernului Republicii Moldova privind planificarea sectorială au fost, de asemenea, intervievați. Interviurile și focus grupurile au implicat în total 30 de persoane și au inclus patru din cele șapte raioane asistate (Drochia, Edineț, Călărași și Cahul).

² Aceste patru criterii stau la baza majorității sistemelor de evaluare în dezvoltarea internațională, cunoscute și sub numele de criterii de evaluare DAC (Comitetul de Asistență pentru Dezvoltare). Acestea au fost criteriile cele mai proeminente și adoptate pe scară largă, utilizate pentru evaluarea ajutorului din partea la majoritatea agențiilor donatoare bilaterale și multilaterale, precum și ONG-urile internaționale.

3 Abordarea utilizată pentru planificarea sectorului AAC

Planificarea strategică realizată de APL din Republica Moldova se bazează pe o serie de ghiduri elaborate de instituțiile centrale de stat, parteneri de dezvoltare și centre analitice. Cele mai utilizate ghiduri au fost:

- Programul de formare continuă ”Planificare strategică integrată la nivel local și regional” (Baranceanu L, et al., 2013), GIZ³
- Reducerea decalajelor – Planificarea participativă pentru dezvoltarea raionului în sectorul de alimentare cu apă și canalizare în Republica Moldova (Fabian A. et al., 2011), SLE Publication Series⁴
- Ghid de planificare strategică pentru dezvoltare socio-economică locală bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului (Vasilache A., Bunuyan D., 2007), PNUD⁵
- Ghid practic de elaborare a strategiilor raionale de dezvoltare socio-economică (Chiriac L., Secieru A., Tornea I., 2014), IDIS Viitorul⁶.

Totodată, GIZ a asigurat ghidarea metodologică privind regulile comune pentru conținutul capitolelor AAC, ca parte componentă a SDSE a raioanelor și localităților.

3.1 Actorii cheie implicați în procesul de planificare sectorială

Grupurile de Lucru pentru Planificare Strategică (GLPS) au fost responsabile de elaborarea capitolelor de AAC. În fiecare din cele șapte raioane analizate, grupurile de lucru au fost create prin decizia primarului/președintelui de raion. Rolul acestora a fost de a identifica soluții optime pentru dezvoltarea sectorului AAC, stabilirea viziunii și a obiectivelor sectorului AAC, formularea direcțiilor strategice ale sectorului, participarea în procesul de pregătire a activităților, analiza sectorului și asigurarea expertizei externe, în caz de necesitate.

GLPS a inclus reprezentanți ai:

- *APL de nivelul I și II*, al căror rol principal a fost de a colecta date pentru capitolele de AAC, iar mai apoi, de a analiza și verifica datele și de a valida informația inclusă în proiectul documentului. APL-urile sunt actorii care dirijează întreg procesul de planificare sectorială. Ei dețin dreptul de proprietate asupra documentului, sunt responsabili de implementarea și monitorizarea acestuia și sunt beneficiarii finali ai capitolelor respective, elaborate în cadrul unui proces participativ.
- *Operatorii de servicii*, responsabili de livrarea serviciilor de AAC, dețin expertiza în domeniu și, împreună cu experții tehnici, au efectuat auditul analizei situației curente în sectorul AAC (calitatea serviciilor, starea infrastructurii, eficiența operațională), au colectat și procesat date.

³ <https://www.scribd.com/document/125467204/Planificarea-strategica-integrata-la-nivel-local-si-regional>

⁴ <http://serviciilocale.md/doc.php?l=en&id=220&idc=117&t=/Publications-and-Resources/Strategic-Planning/Bridging-the-Gap-Participatory-District-Development-Planning-in-the-Water-Supply-and-Sanitation-Sector-of-the-Republic-of-Moldova/>

⁵ <http://serviciilocale.md/doc.php?l=ro&idc=117&id=179&t=/Publicatii-i-resurse/Planificare-strategica/Ghid-de-planificare-strategica-pentru-dezvoltare-socio-economica-locala-bazata-pe-principiile-egalitatii-de-gen-si-ale-drepturilor-omului>

⁶ <http://www.serviciilocale.md/download.php?file=cHVibGJlL3B1YmxpY2F0aW9ucy84NTcxMTBfbWRfZ2hpZlZ9wcmFjdGJjX3JvLnBkZg%3D%3D>

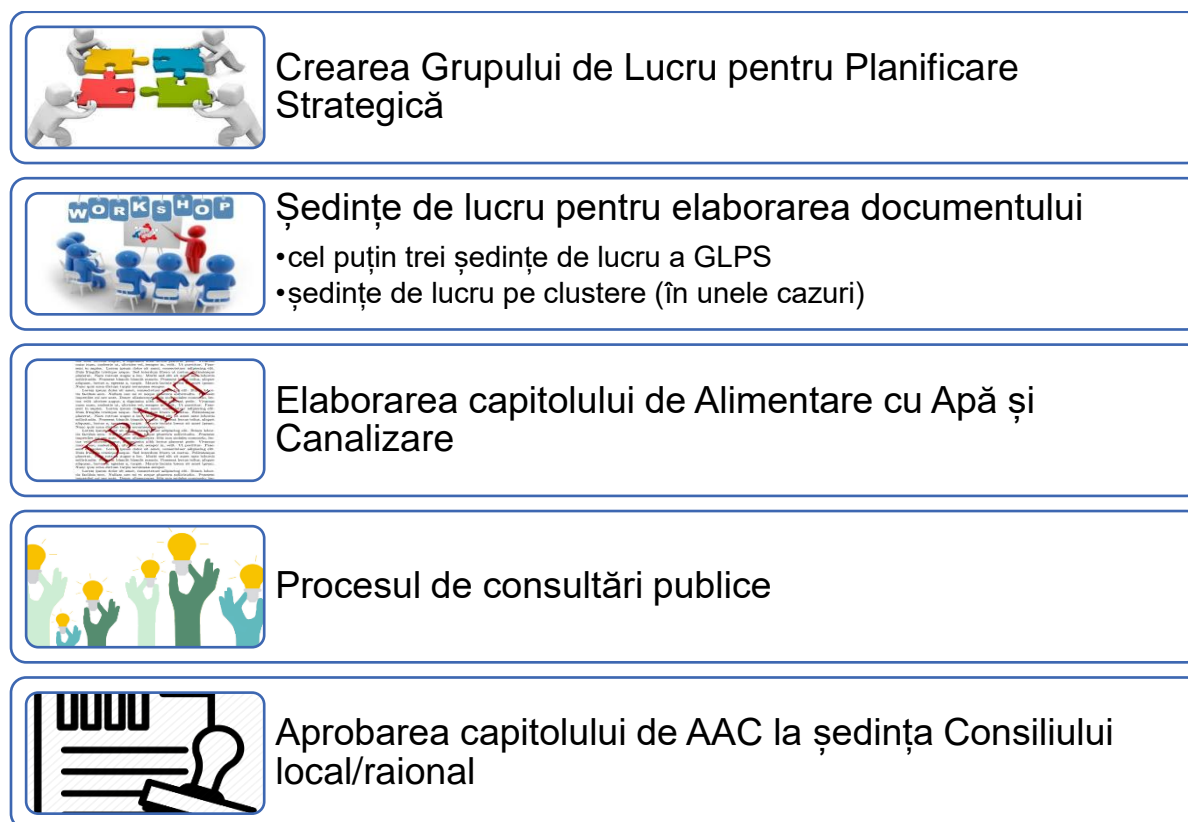
- *Societatea civilă*, inclusiv ONG-urile și liderii comunitari, al căror rol a fost de a participa la proces, de a comunica și disemina informația în comunității.

Două *tipuri de experți* au asistat localitățile și raioanele – experți tehnici și experți în planificare strategică. Scopul implicării experților a fost de a sprijini GLPS la elaborarea sau actualizarea capitolelor de AAC din SDSE ale raionului sau localității. Aceștia, de asemenea, au contribuit la organizarea, coordonarea și planificarea activităților GLPS și la desfășurarea consultărilor publice. Instrumentele folosite la elaborarea documentului au fost: colectarea și analiza datelor, elaborarea și prezentarea chestionarului, efectuarea vizitelor în teren și discuții cu părțile interesate.

3.2 Etapele procesului de planificare participativă

Întregul proces de planificare participativă în sectorul AAC a inclus câteva etape, după cum este arătat în figura de mai jos.

Figura 1 Procesul de elaborare a capitolului AAC



Prima etapă a fost crearea Grupului de Lucru pentru Planificare Strategică (GLPS) în fiecare APL. Primarul/președintele de raion a emis o decizie referitoare la crearea GLPS pentru elaborarea/actualizarea capitolului de AAC din SDSE⁷. Componenta grupului a fost diferită de la o localitate/raion la alta/altul, dar a inclus principalii factori de decizie și anume:

⁷ SDSE a raionului Cahul este până în 2023. Celelalte șase capitole AAC din SDSE a șase raioane au ca perioadă de implementare 2018-2025.

primarul/președintele de raion, operatorul de servicii, consilieri locali/raionali, reprezentanți ai APL (de regulă specialiști din Direcția Economică și/sau Construcții) și ai ONG.

A doua etapă a constat în colectarea informației necesare pentru elaborarea capitolului AAC. Aceasta a inclus:

- Revizuirea și analiza relevanței fiecărei/ui strategii/plan/concept relevant/e la nivel local și regional cu posibil impact asupra dezvoltării sectorului AAC;
- Desfășurarea analizei detaliate a situației curente în dezvoltarea sectorului AAC;
- Colectarea și procesarea datelor în baza chestionarului privind situația curentă la nivel local în toate primăriile din raion pentru a argumenta deciziile și intervențiile necesare;
- Desfășurarea unui sondaj comprehensiv (în baza unui chestionar) referitor la dezvoltarea fiecărei localități în parte;
- Efectuarea vizitelor de studiu la operatorii cheie de AAC din raioane și organizarea interviurilor cu principalele părți interesate.

A treia etapă a fost elaborarea primului proiect de capitol în AAC. Acesta s-a bazat pe trei ședințe de lucru a GLPS, asistate de o echipă de experți. La ultima ședință, grupul de lucru a aprobat proiectul și a luat decizia de a iniția procesul de consultări publice cu durata de o lună.

Consultările publice au constituit cea de-a patra etapă. Proiectele de document au fost publicate pe paginile web ale beneficiarilor, pe rețelele de socializare și transmise prin email actorilor interesați. Unele ONG-uri locale și cetățeni activi au diseminat documentul prin intermediul mijloacelor de comunicare sociale. O lună mai târziu APL beneficiare au organizat consultările publice pentru a prezenta și consulta documentele strategice cu toate părțile interesate și relevante. Consultările publice au avut loc în conformitate cu legea privind transparența în procesul decizional⁸.

A cincea și ultima etapă a fost aprobarea finală. Documentul strategic consultat fost ajustat de către GLPS în conformitate cu recomandările și sugestiile relevante și a fost aprobat la ședința consiliului local/raional.

⁸ Consultările publice s-au desfășurat în conformitate cu Legea nr.239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional <http://lex.justice.md/md/329849/>

4 Constatările exercițiului de planificare strategică

În acest capitol sunt prezentate constatările cheie rezultate din întrebările incluse în matricea revizuirii (Anexa 1). Întrebările au fost adresate în cadrul interviurilor semi-structurate cu actorii cheie. Constatările vizează părțile implicate, procesul și durabilitatea acțiunilor.

Procesul de planificare strategică în sectorul AAC în raioanele analizate și-a atins scopul – elaborarea și actualizarea capitolelor de AAC, iar respondenții și-au împărtășit opiniile privind acesta. În linii generale, se consideră că procesul de elaborare/actualizare a capitolelor AAC a fost organizat de o manieră profesionistă, beneficiarii APL de nivelul I și II fiind implicate, în special la colectarea datelor, coordonarea activității GLPS și a echipei de experți. Pe de altă parte, cunoștințele tehnice pentru planificare strategică încă mai sunt reduse, motiv pentru care APL trebuie să contacteze servicii de consultanță externă pentru o planificare adecvată. În plus, este necesară motivație și dedicație din partea instituțiilor publice, precum și implicare și comunicare din partea comunității.

4.1 Relevanță

Planificarea strategică este un proces sistematic pe care APL îl poate vizualiza în viitor prin întreprinderea unor pași, în funcție de resursele locale disponibile pentru a ajunge la acel viitor. Prin intermediul planificării strategice APL analizează cum pot atinge obiectivele propuse prin divizarea responsabilităților, învățare, cercetare și interacțiune cu actorii relevanți.

O opinie larg răspândită ca rezultat al interviurilor este faptul, că procesul de planificare sectorială este o inițiativă importantă și necesară. Acesta este o cale complexă de a influența viitorul în baza resurselor disponibile și toate intervențiile trebuie să aibă loc în conformitate cu Planul de Acțiuni al Capitolului de AAC. După cum a fost gândit inițial, obiectivul planificării sectoriale a fost unul relevant și salutat de toate instituțiile implicate în proces.

Referitor la asigurarea coerenței abordării cu strategiile de dezvoltare regională, componenta de AAC este strâns legată cu cadrul de politici regionale – Strategiile de Dezvoltare Regională și Programele Regionale Sectoriale de Alimentare cu Apă și Canalizare⁹. Documentele elaborate sunt, de asemenea, în conformitate cu prevederile Strategiei naționale de alimentare cu apă și sanitație¹⁰ și oferă direcții strategice de reformare a sectorului AAC.

Relevanța planificării strategice se încadrează în contextul actual. Ținând cont de faptul, că APL nu dispun atât de resurse umane suficiente, cât și de capacități în sector, GLPS permite acoperirea acestei lacune prin adunarea unui grup de specialiști în AAC și în planificare strategică din diverse instituții, îmbunătățind totodată transparența și implicarea actorilor.

Abordarea de planificare este conformă cu acțiunile altor parteneri de dezvoltare. Ținând cont de investițiile făcute în trecut și cele planificate fără a avea o prioritizare clară a acțiunilor, procesul realizat a fost unul necesar și așteptat de toate instituțiile implicate, de partenerii de dezvoltare și

⁹ http://admord.md/public/files/prs_aac_2014/2013_09_17_PRS_RDN_RO.pdf
<http://adrcentru.md/pageview.php?l=ro&idc=542&id=2372&t=/Planificare-i-programare-regionala/Programe-regionale-sectoriale-PRS/Programul-Regional-Sectorial-de-Alimentare-cu-Apa-i-de-Canalizare-pentru-Regiunea-de-Dezvoltare-Centru/>
<http://adrsud.md/libview.php?l=ro&idc=654&id=2679&t=/Planificare-i-programare-regionala/Strategii-i-programe-regionale-sectoriale-PRS/Program-Regional-Sectorial-de-Alimentare-cu-Apa-i-de-Canalizare-pentru-Regiunea-de-Dezvoltare-Sud>

¹⁰ <http://lex.justice.md/md/352311/>

de investitorii privați. Aceasta ar putea determina implementarea de strategii mai coerente pentru sector, precum și de o abordare mai calitativă a priorităților de dezvoltare și acțiunilor planificate.

4.2 Eficacitate

GLPS – o metodă adecvată de a planifica strategic sectorul de AAC

GLPS a fost mecanismul care a ajutat la dezvoltarea și actualizarea capitolelor de AAC și s-a dovedit a fi unul eficient. Toți respondenții au considerat componența GLPS ca fiind una potrivită. În toate cazurile au fost invitați mai mulți participanți să ia parte la ședințele grupului de lucru, în funcție de subiectele discutate. În unele raioane/localități, după prima ședință, alți actori relevanți au fost incluși în componența GLPS, în special din cadrul APL vizate de planificarea sectorială și măsurile de intervenție.

Există raioane precum Edineț și Cahul, unde GLPS au fost create pe clustere¹¹, facilitând astfel procesul de planificare și implicând mai mulți actori cheie din localitățile/raioanele beneficiare.

"Aici lucrul s-a dovedit a fi mai productiv decât în grupurile clasice, din cauza numărului mare de participanți și interesului de a se implica. Interesul a fost mai mare datorită planificării și măsurii de intervenție de care beneficia direct localitatea implicată", a afirmat o persoană interviuată.

În practică, nivelul de implicare al APL-urilor în procesul de planificare strategică variază de la caz la caz. În unele cazuri, mai mult s-au implicat consiliile raionale, în altele – primăriile. Aceeași concluzie este relevantă și pentru prestatorii de servicii. Unele întreprinderi municipale au lucrat asupra documentului și au identificat acțiunile prioritare împreună cu echipa de experți, în timp ce altele au perceput documentul și implementarea planului de acțiuni ca un volum suplimentar de muncă. Cu toate acestea, întreg procesul de planificare strategică presupunea să se transforme într-un proces de transfer de cunoștințe de la echipa de experți la instituțiile beneficiare, construind astfel capacități în planificare, analiză, creare de viziune, stabilirea planului de acțiuni și identificarea soluțiilor tehnice pentru sector. Aceasta se poate realiza printr-o strânsă cooperare și lucru dintre expert-beneficiar la scrierea documentelor și analiza sectorului.

Deși agenda primei ședințe a GLPS a inclus comunicarea rolurilor părților implicate, majoritatea membrilor interviuați au menționat că sarcinile între aceștia nu au fost clar delimitate. Acest fapt a diminuat din eficiența GLPS, iar în unele cazuri membrii grupului și-au văzut rolul ca fiind limitat și pasiv. Aceștia au fost mai degrabă beneficiari, decât au conlucrat nemijlocit cu experții la elaborarea documentelor. Astfel, rolul membrilor GLPS a fost limitat la validarea muncii experților și clarificarea întrebărilor. Drept consecință, capacitățile acestora nu au fost suficient consolidate, fapt ce ar putea constitui un risc în procesul de implementare a documentelor strategice.

În timpul procesului participativ de lucru asupra capitolului de AAC, atât APL-urile cât și prestatorii de servicii au menționat **necesitatea de sprijin și consultanță de la specialiști externi** (consultant juridic, inginer, contabil, expert financiar, etc.) **pentru a depăși constrângerile existente și a satisface cererile crescânde din partea beneficiarilor.**

Unele practici de succes s-au referit, în mare parte, la **planurile de acțiuni pentru fiecare cluster**. Câteva APL-uri au decis să organizeze procesul de planificare pe două nivele: unul la

¹¹ Clusterul reprezintă o zonă geografică de localități care utilizează/dețin împreună infrastructura în domeniul AAC sau cooperează în cadrul unui sistem comun de management în AAC

nivel de raion și al doilea, pe fiecare cluster (putea exista în jur de 5-6 cluster pe raion). Acest fapt a permis identificarea diverselor situații în cluster, facilitând astfel elaborarea unor planuri de acțiuni specifice prin intermediul unui proces participativ mai simplu, monitorizarea progresului și evaluarea bazată pe prioritățile stabilite. Planificarea pe cluster a fost realizată în regiune în cadrul ședințelor comune cu reprezentanții APL (primari și consilieri locali), prestatorii de servicii și beneficiarii acestora. Prin urmare, clusterizarea, în opinia respondenților, a fost cea mai bună soluție propusă pentru îmbunătățirea serviciilor de AAC.

Una din provocările întâlnite a fost faptul, că în procesul de creare a GLPS, din cauza lipsei de capacități tehnice, financiare și umane, precum și viziuni conceptuale contradictorii, APL-urile au fost limitate la o listă scurtă de persoane și uneori, puțin reprezentative. În cele mai dese cazuri, acestea acceptă politica actuală fără mare interes sau fără a se implica activ. Mai mult decât atât, în timpul procesului de planificare strategică s-a constatat un **nivel scăzut de cunoștințe și experiență** a aleșilor locali, a funcționarilor publici și cetățenilor **cu privire la exercițiul de planificare strategică**. Cu toate acestea, respondenții consideră că datorită implicării și abordării profesionale de organizare a procesului de planificarea strategică, subiectele discutate și suportul experților au influențat pozitiv capacitățile instituțiilor și a personalului implicat.

*"Am înțeles procesul de planificare, necesitatea de a prioritiza acțiunile și disponibilitatea fondurilor și am câpătat încredere în fezabilitatea acțiunilor. La rândul lor, primarii au înțeles principiul solidarității, cooperării inter-municipale și nevoia de regionalizare și **au învățat să coopereze**. În conformitate cu sondajul de opinie, desfășurat de echipa de experți pe parcursul elaborării capitolelor de AAC în 2018, majoritatea primarilor erau pentru regionalizare din motive economice și de solidaritate. Mai mult, primarii/președinții de raion sunt în deficit de resurse umane și financiare, precum și de capacități în localități/raioane", a afirmat un membru al GLPS.*

Calitatea capitolelor de AAC

În general, capitolele de AAC elaborate sunt bine scrise și **sunt calitative**. Analiza nevoilor sectorului este aprofundată (bazată pe date colectate cu sprijinul și consultanța experților implicați), detaliată și comprehensivă, iar prioritizarea viitoarelor investiții se bazează pe dovezi clare. Întreaga planificare a fost un proces de învățare și cercetare și în final, documentul a fost bine organizat, util și relevant.

La momentul dat, deși GLPS a adunat specialiști locali din sector, acestuia încă îi lipsesc anumite competențe în planificare și expertiză tehnică. Iată de ce, experții externi implicați au avut o contribuție mare la elaborarea documentelor. Se presupune că instituțiile locale vor prelua treptat volumul de muncă în planificarea sectorială într-o măsură mai mare. Scopul este ca personalul local să devină mai puternic și mai instruit prin transfer de cunoștințe și doar unele servicii privind suportul tehnic pot fi externalizate.

Cea mai mare nevoie de sprijin a fost la elaborarea chestionarelor, colectarea și procesarea datelor, precum și prioritizarea măsurilor de intervenție bazate pe analiza situației curente. Unele tehnici utilizate în planificarea sectorială au fost studii de caz și analiza comparativă cu alte raioane, și experiența altor state, fapt ce a dus la o mai bună înțelegere a procesului și la consolidarea capacităților membrilor GLPS.

În concluzie, a existat un sentiment puternic că capitolele WSS actualizate au fost elaborate într-o manieră constructivă și cooperantă și au fost apreciate de părțile interesate și de cetățeni ca fiind coerente, prezentând o cale clară și critică pentru a da prioritate nevoilor sectorului. Cu toate

acestea, APL ar trebui să acorde mai multă atenție transferului de cunoștințe și practici și consolidării capacității instituționale și să scadă dependența de sprijin extern pentru exerciții similare viitoare.

4.3 Eficiență

APL-urile beneficiare au coordonat elaborarea capitolelor de AAC din SDSE. Deși **procesul de planificare a fost bine organizat**, unii respondenți au considerat că acesta a fost ghidat în special de actori externi și nu a fost suficient de susținut de către părțile interesate implicate. Respondenții consideră că pentru exercițiile de planificare viitoare, membrii grupului de lucru ar trebui să participe într-o măsură mai mare și să preia mai multe responsabilități din partea experților. Acest lucru ar putea îmbunătăți capacitățile lor și le va consolida cunoștințele în acest sector.

Timpul alocat pentru procesul de planificare strategică a fost suficient și a permis livrarea de rezultate specifice. Sarcina cea mai dificilă și consumatoare de timp a fost colectarea datelor. Aproximativ o lună a fost nevoie pentru ca reprezentanții APL să adune datele necesare. Acest fapt a fost determinat de multiplele sarcini pe care le au funcționarii publici în responsabilitate, precum și de cunoștințe și experiența reduse în colectarea și interpretarea datelor. Mai mult decât atât, lipsa unei baze de date cu date primare, care ar fi utile pentru orice planificare, de asemenea a tergiversat procesul de scriere a documentului.

Procesul de consultări publice, organizat în conformitate cu cadrul legal existent, a contribuit mai puțin la îmbunătățirea capitolelor de AAC din cauza numărului mic de idei și propuneri primite. Participanții (atât cetățenii cât și oficialii) nu au fost suficient de activi pe parcursul consultărilor publice, iar recomandările înaintate pentru îmbunătățirea planurilor strategice nu erau suficient de relevante. Cu toate acestea, sunt cetățeni activi în regiuni și dorința lor de a contribui la întreg procesul este evidentă. Întrebat despre motivația și interesul de a se implica, unul dintre ei, membru al grupului de lucru, a răspuns:

"Vreau să înțeleg ce se întâmplă și nu doar să stau de o parte și să acuz primăria. Încerc să înțeleg de ce ia atât de mult timp întreg procesul de planificare și vreau să aflu cât mai multă informație despre calitatea apei. Cu cât mai multă implicare, cu atât mai bine. Doar prin implicare putem clarifica situații și informații, astfel stereotipul că autoritatea locală fură – va dispărea. Personal mă implic și înțeleg de ce lucrurile merg într-o direcție sau în altă. La rândul meu, pot explica aceasta și altor cetățeni."

Întregul proces de consultări publice a durat o lună și s-a desfășurat în conformitate cu legea privind transparența în procesul decizional. Capitolele de AAC au fost publicate pe paginile web și rețelele de socializare ale APL-urilor și au fost disponibile pentru orice cetățean sau instituție interesat/ă. Perioada de consultări s-a finalizat cu un eveniment de audieri publice. O opinie larg răspândită a fost aceea că **deși audierile publice au fost bine organizate și principalii actori au participat la eveniment, procesul a fost văzut ca fiind unul formal și pasiv**. Chiar dacă în multe cazuri audierile publice nu rezultă cu mai multe recomandări și critici de la cetățeni pentru îmbunătățirea conținutului documentelor, acestea contribuie, în general, la vizibilitatea documentelor și la conștientizarea nevoii de servicii calitative de AAC. Mai mult decât atât, consultările au inclus informație utilă și au permis participarea și implicarea cetățenilor.

Potrivit respondenților, numărul mic de recomandări a fost determinat de câteva motive:

- Nu toți membrii GPLS au fost motivați și dedicați (atât reprezentanții sectorului public, cât și ai societății civile);
- Documentul strategic este unul tehnic și este dificil de înțeles, dacă persoana care îl studiază nu are cunoștințe în sectorul dat;
- Majoritatea participanților nu au citit preventiv documentul;
- Atât comunitatea, cât și alți actori implicați, nu au încrederea că documentul va fi implementat. Aceasta este consecința practicilor precedente, când doar o mică parte din Planurile de Acțiuni ale documentelor strategice la nivel local au fost implementate;
- Comunitatea nu este interesată de astfel de activități. Chiar dacă serviciul de AAC este unul foarte important pentru localitate/raion, oamenii văd acesta ca fiind în exclusivitate sarcina APL;
- Întregul proces, de la etapa de planificare până la etapa de implementare a primelor acțiuni din documentul strategic, este văzut de oameni ca fiind prea lung și, prin urmare, aceștia își pierd interesul.

Așadar, toate motivele enunțate mai sus au determinat un număr mic de propuneri și recomandări asupra documentelor strategice, precum și un grad scăzut de participare și diseminare. Cu toate acestea, deși în multe cazuri, audierile publice nu au avut ca rezultat mai multe recomandări sau critici din partea populației pentru îmbunătățirea conținutului, în general a contribuit la vizibilitatea documentului și la conștientizarea necesității serviciilor ACC calitative. Mai mult, consultările au inclus informații bune și au creat premise pentru participare și implicare.

4.4 Durabilitate

Principala preocupare în implementarea capitolelor de AAC este legată de capacitatea financiară redusă a APL-urilor. Planul de Acțiuni a capitolului AAC este destul de ambițios și riscul de a avea un grad scăzut de acțiuni implementate rămâne a fi înalt. Aici, un rol major ar putea să-l joace GLPS, care trebuie să funcționeze într-un cadru permanent și să pună în discuții subiecte importante, inclusiv identificarea resurselor financiare adiționale. Unele APL-uri încă sunt încrezătoare că vor implementa majoritatea acțiunilor planificate și au identificat deja câteva surse de finanțare. Altele, în schimb, încă nu conștientizează că sarcina lor este de a găsi investiții, fapt ce reduce dramatic șansele de executare a Planului de Acțiuni.

A doua preocupare se referă la capacitățile APL-urilor de a face față în faza de implementare a documentului – să actualizeze, revizuiască și monitorizeze capitolul AAC. Iată de ce, instruirile și atelierile de lucru în planificarea sectorială, precum și dezvoltarea capacităților trebuie să reprezinte o prioritate continuă pentru personalul instituțiilor implicate pentru a asigura o bună executare a acțiunii, împreună cu alți actori relevanți.

Implicarea populației locale în cadrul ședințelor și la luarea deciziilor trebuie menținută și continuată. Creșterea gradului de conștientizare a cetățenilor față de calitatea serviciilor, necesitatea de a se conecta la singura sursă existentă de apă potabilă, creșterea ratei de conectare la sistemul de AAC, contribuția locală la construcția și reabilitarea sistemului de AAC – sunt subiecte importante care trebuie abordate. Și aici este rolul APL-urilor de a comunica și informa comunitatea privitor la aceste servicii și etapa de implementare a documentului la moment actual. Mai mult decât atât, implicarea activă a cetățenilor în dezvoltarea, implementarea și monitorizarea documentului are un impact pozitiv asupra durabilității măsurii de intervenție.

APL-urile pot, de asemenea, să asigure durabilitatea cunoștințelor și competențelor obținute pe parcursul elaborării documentelor, prin replicarea și transferarea experienței obținute către alte APL-uri care trec prin procese de planificare similare. Acest fapt poate fi realizat prin intermediul misiunilor de schimb de personal sau prin ghidarea autorității beneficiare la toate etapele, implicând, totodată societatea civilă/comunitatea locală.

Durabilitatea documentelor de planificare strategică este, de asemenea, corelată cu angajamentul Guvernului și a altor autorități naționale în continuarea implementării Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană, atingând obiectivele de dezvoltare durabilă și alte angajamente asumate. O strategie implementată necesită stabilitate, continuitatea politicilor la nivel național și lipsa de ingerință politică în chestiunile de guvernare locale.

5 Lecții învățate și recomandări

1) Este sarcina APL de a iniția și coordona exercițiul de planificare strategică pentru a vizualiza viitorul sectorului și pentru a implementa toate măsurile de intervenție în conformitate cu planul de acțiuni elaborat pentru a atinge obiectivele strategice.

APL, împreună cu operatorii de servicii, sunt, de asemenea, responsabile de implementarea SDSE-urilor și de livrarea serviciilor de AAC. Asumarea responsabilității planificării procesului de elaborare a documentului trebuie să fie clară și să aparțină în exclusivitate APL-urilor. APL trebuie să preia acest rol și să înțeleagă că implicarea începe cu ele și cu profesioniștii din instituțiile publice relevante.

Recomandare: APL trebuie să inițieze și să gestioneze întreaga planificare în sectorul AAC, prin întruniri regulate cu părțile interesate și relevante sectorului. Participarea factorilor de decizie (primar și președinte de raion) la toate ședințele este foarte importantă. Acest fapt crește responsabilitatea celorlalți membri ai grupurilor de lucru și valoarea oferită procesului în sine. În plus, consiliile locale/raionale trebuie să discute periodic în cadrul ședințelor etapele de implementare și statutul strategiilor elaborate, implicând, totodată, membrii GLPS la întocmirea raportului și asigurând transparența procesului.

2) Rolurile membrilor GLPS trebuie să fie bine definite și înțelese de către toți actorii implicați până la începerea procesului de planificare.

Au fost necesare clarificări cu privire la componența și relevanța fiecărui membru al grupului de lucru. Pe baza experienței, nu toți membrii WGSP au fost activi și și-au înțeles rolul în acest proces. Acest lucru a influențat identificarea cu sarcina și motivația lor de a contribui la proces.

Recomandare: O ședință de pregătire cu elemente de instruire trebuie organizată de către APL pentru membrii grupului de lucru și oficialii la nivel local înainte de demararea procesului de elaborare a documentului. Evenimentul trebuie să: (i) stimuleze activismul printre membri; (ii) ajute membrii GLPS să-și înțeleagă rolul și acțiunile a fi întreprinse; (iii) sublinieze rolul membrilor în identificarea fondurilor pentru implementarea Planului de Acțiuni și, (iv) instruiască membrii privind valorificarea fondurilor. Dincolo de acest aspect, APL trebuie să informeze membrii la timp și să aibă o implicare mai amplă în crearea GLPS, care, la rândul său, trebuie să lucreze nemijlocit cu echipa de experți.

3) Expertiză tehnică specifică la nivel local este necesară pentru un exercițiu de planificare de succes a capitolelor de AAC.

Procesul de planificare în sectorul AAC în localitățile asistate s-a dovedit a fi un efort dificil în analiza sectorului, colectarea și procesarea datelor, stabilirea viziunii strategice și identificarea planului de acțiuni. Deși membrii GLPS au participat la diverse instruirii pe planificare strategică, aceștia încă au nevoie de expertiză tehnică. Cu toate acestea, identificarea expertizei tehnice suplimentare rămâne a fi în responsabilitatea APL-ilor.

Recomandare: Documente precum capitolele de AAC trebuie elaborate și susținute de expertiză tehnică. În același timp, APL-le trebuie să asigure că aceste capacități sunt disponibile la nivel local. Din acest motiv, capacitățile membrilor grupului de lucru trebuie construite și consolidate, și nu substituite. Prin urmare, expertul/expertii tehnic(i) și instituția beneficiară trebuie să lucreze împreună la elaborarea documentului.

4) Participarea cetățenilor în procesul de planificare trebuie să crească în continuare și să aibă un impact mai mare la elaborarea documentelor strategice.

În pofida faptului că o atenție deosebită s-a acordat abordării participative, s-a dovedit a fi dificil de implicat cetățenii în procesul de planificare strategică. Implicarea acestora a fost mai curând pasivă și formală. Cu toate acestea, chiar dacă procesul de consultare nu a contribuit mult la îmbunătățirea conținutului capitolului de AAC, acesta a fost un pas important pentru angajamentul cetățenilor. Consultările permit cetățenilor să participe, să-și facă vocea auzită și să afle informații specifice sectorului. O comunitate bine informată va solicita mai mult furnizarea de servicii calitative, o mai bună planificare a serviciilor și o mai mare implicare în soluționarea problemelor, fapt ce va responsabiliza APL vis-a-vis de implementarea documentelor elaborate. Participarea comunității la elaborarea documentelor strategice trebuie să devină o tradiție.

Recomandare: O informare bună și la timp, comunicarea și implicarea cetățenilor este importantă pentru a avea o contribuție bună. Acest lucru ar putea fi obținut utilizând diferite mijloace de comunicare (de exemplu, publicarea anunțurilor pe panourile din zonele publice, TV, radio, mass-media sociale) pentru a include cât mai mulți cetățeni și părți interesate în procesul de planificare.

5) Procesul de colectare a datelor necesită mai mult timp decât alte activități a procesului de planificare sectorială.

Experiența demonstrează că colectarea datelor este cea mai dificilă și consumatoare de timp activitate la elaborarea documentului. Acest fapt se datorează complexității activității, lipsei de competențe necesare și implicării reduse a personalului pentru a opera procesul. Colectarea și/sau actualizarea permanentă a datelor ar facilita munca pentru viitoare activități de planificare și ar permite fiecărei APL să ofere și să proceseze informația pentru analiza situației curente mult mai repede.

Recomandare: Fiecare APL trebuie să creeze o bază de date cu informație primară și să o actualizeze regulat. Adițional, capacitățile instituționale trebuie construite pentru a colecta și prelucra în permanență datele.

6) GLPS este un instrument important și potrivit pentru elaborarea documentelor de planificare strategică și trebuie menținut inclusiv și pentru etapa de implementare și monitorizare.

GLPS a adunat profesioniști relevanți din instituții publice și societatea civilă, asigurând astfel o abordare participativă a procesului de planificare și implicării tuturor părților interesate la nivel local/raional. Membrii acestuia și-au exprimat dorința de a continua să participe și a juca un rol cheie în monitorizarea implementării capitolului de AAC. Analiză – strategie – implementare este un proces continuu la care membrii GLPS trebuie să ia parte. Astfel, ședințele GLPS sunt necesare cu o anumită regularitate.

Recomandare: Activitățile specifice pentru GLPS în implementarea capitolului de AAC trebuie să includă: (i) revizuirea, monitorizarea și evaluarea implementării acțiunilor planificate; (ii) atragerea investițiilor în sector; (iii) extinderea serviciilor de AAC pentru alte localități și asigurarea mai multor conexiuni la sistemul de apă și canalizare; (iv) GLPS să devină o bază de cunoștințe în sector în regiune (diseminare de informații privind noi apeluri de proiecte, noi tehnologii, învățare și împărtășire de cele mai bune practici etc.).

7) Procesul de planificare în AAC nu se finalizează o dată cu aprobarea documentului. Implicarea GLPS continuă să fie necesară și la etapa de implementare.

Această etapă necesită anumite abilități și competențe, o bună comunicare cu cetățenii și cooperare cu părți relevante. Experiența demonstrează că, dacă lipsesc cele menționate mai sus, documentele de planificare strategică au un grad foarte scăzut de implementare. Rolul APL, a cetățenilor și a altor părți interesate este de a agreea cele mai bune măsuri de implementare și abordări pentru a identifica și utiliza toate resursele financiare disponibile.

Recomandare: Membrii grupului de lucru trebuie să participe la monitorizarea executării documentelor de planificare AAC. Se recomandă cu insistență de a include activități de dezvoltare a capacităților în funcție de necesitățile de instruire rezultate din interviurile cu actorii intervievați: (i) planificare strategică și ciclul managementului de proiect; (ii) planificarea și organizarea serviciilor de AAC; (iii) analiza și prognoza economică; (iv) campanii de conștientizare referitor la necesitatea de a se conecta la singura sursă existentă de apă potabilă și impactul apelor uzate asupra mediului; (v) specific sectorului de AAC: elaborarea unui raport a serviciilor regionale post-calitate; stabilirea tarifului pentru servicii și reorganizarea operatorului, noi tehnologii în sector; (vi) accesare de fonduri și elaborarea proiectelor investiționale.

8) O reformă administrativ teritorială ar putea consolida rolul APL-ilor în planificarea și prestarea serviciilor.

O astfel de reformă ar consolida APL-le și ar oferi competențe clare în planificarea și prestarea serviciilor. APL-le de nivelul 1 ar avea o teritoriu mai mare, cu un număr mai mare de populație și cu un buget local mai mare, inclusiv o administrație capabilă de a asigura o veritabilă planificare strategică. Cu toate acestea, pentru sectoare ca AAC, este obligatorie cooperarea inter-municipală la nivel regional și sub-regional, în pofida dimensiunii localității.

Recomandare: Până ca o astfel de reformă să aibă loc, Consiliul Raional trebuie să faciliteze și să asigure o coordonare generală a tuturor părților interesate în regionalizarea serviciilor. Este necesar de a avea o viziune despre cum să fie organizat serviciul și să se aducă în discuții subiecte pentru atingerea viziunii și obiectivelor și cum pot fi valorificate corect resursele disponibile.

6 Concluzii

Documentele de planificare dezvoltate sunt conforme cu strategiile naționale și sectoriale. În urma exercițiului de planificare strategică documentele elaborate sunt bine elaborate, utile și profesionale, iar actorii implicați sunt satisfăcuți de rezultatul final. Capitolele de AAC conțin viziunea asupra regionalizării serviciilor și proiectele prioritare care vor permite justificarea solicitării de finanțare. Raioanele și localitățile asistate au acum o viziune clară despre calitatea apei, despre dezvoltarea conductei de apă și a sistemului de canalizare și despre necesitatea de a amalgama serviciul. Viziunea determină viitoarele acțiuni ale APL.

Necesitatea asistenței tehnice în cadrul exercițiilor de planificare strategică, precum și în faza de implementare rămâne ridicată la nivel local și raional, în ciuda pregătirii și consolidării capacităților întreprinse în trecut. Astfel, participanții la procesele de planificare ar aprecia sprijinul suplimentar din partea partenerilor de dezvoltare. Chiar dacă noul sistem financiar al APL asigură o autonomie mai mare, majoritatea bugetelor locale nu au resurse pentru dezvoltarea infrastructurii și nu pot asigura implementarea planului de acțiune al capitolului AAC. De aceea, rolul GLPS este esențial în atragerea de fonduri.

Acest produs al cunoștințelor despre lecții învățate din planificarea sectorului AAC reflectă constatările din teren și recomandările ce trebuie luate în considerare în viitoarele procese de planificare strategică sectorială și implicarea părților interesate - acțiuni care trebuie întreprinse de APL-uri și partenerii de dezvoltare pentru a îmbunătăți procesul și a crește gradul de implementare a acestora.

Referințe

1. [Baranceanu L, et al., 2013. Programul de formare continuă "Planificare strategică integrată la nivel local și regional". Chișinău: GIZ](#)
2. [Chiriac L., Secrieru A., Tornea I., 2014. Ghid practic de elaborare a strategiilor raionale de dezvoltare socio-economică. Chișinău: IDIS Viitorul](#)
3. [Fabian A. et al., 2011. Reducerea decalajelor – Planificarea participativă pentru dezvoltarea raionului în sectorul de alimentare cu apă și canalizare în Republica Moldova. Berlin: SLE Publication Series – S247](#)
4. [Vasilache A., Bunuyan D., 2007. Ghid de planificare strategică pentru dezvoltare socio-economică locală bazată pe principiile egalității de gen și ale drepturilor omului. Chișinău: PNUD](#)
5. [Legea nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional](#)
6. [Legea nr. 303 din 13.12.2013 privind serviciul public de alimentare cu apă și canalizare](#)
7. [Hotărârea de Guvern nr. 199 din 20.03.2014 cu privire la aprobarea Strategiei de alimentare cu apă și sanitație \(2014-2028\)](#)
8. [Programe Regionale Sectoriale privind Alimentarea cu Apă și Canalizare](#)

Anexa 1: Întrebări pentru interviu

Criterii	Întrebări	Metode
Relevanță	<p>Care au fost obiectivele planificării sectoriale?</p> <p>Abordarea a fost conformă cu strategiile de dezvoltare regională și strategiile naționale sectoriale?</p> <p>Abordarea a fost conformă cu acțiunile partenerilor de dezvoltare?</p>	<p>Interviuri</p> <p>Focus grup-uri</p> <p>Analiza documentelor</p>
Eficacitate	<p>GLPS a fost o metodă potrivită pentru elaborarea capitolului în domeniul AAC?</p> <p>Care a fost rolul instituției Dvs. în acest proces?</p> <p>Componenta GLPS a fost una potrivită? (Ar trebui mai mulți sau mai puțini membri? Mai e necesar să fie incluse și alte instituții?)</p> <p>Au fost suficiente ședințe ale GLPS? (Trebuie mai multe, mai puține sau a fost bine nr. de ședințe convocate?)</p> <p>Instituția responsabilă de elaborarea documentului a fost suficient de activă?</p> <p>Cât de potrivit a fost procesul formal (ședințele grupului de lucru) pentru elaborarea capitolului în domeniul AAC?</p> <p>Abordarea a oferit suficiente oportunități pentru consiliul local/raional, întreprinderea municipală, primărie să participe?</p> <p>Abordarea a fost sensibilă la dimensiunea de gen? Necesitățile grupurilor social-vulnerabile, ale bărbaților și femeilor au fost luate în considerare?</p> <p>Care sunt punctele forte și cele slabe ale abordării utilizate?</p> <p>Metoda de consultare a fost una potrivită?</p> <p>Cât de bine scris considerați că este capitolul în domeniul AAC, inclusiv folosirea dovezilor, corelarea cu strategiile naționale și logica măsurilor de intervenție?</p> <p>Procesul a fost participativ? Membrii grupului de lucru s-au implicat în măsură egală?</p>	<p>Interviuri</p> <p>Focus grup-uri</p> <p>Analiza documentelor</p>

Eficiența	<p>Cât de bine a fost organizat procesul de planificare?</p> <p>Rezultatele specifice au fost livrate la timp?</p> <p>Timpul alocat pentru procesul de planificare strategică a fost suficient?</p> <p>Procesul de planificare sectorială a fost o metodă eficientă pentru identificarea acțiunilor din Planul de Acțiuni?</p> <p>Procesul de consultări publice a îmbunătățit calitatea documentului? Câte recomandări/comentarii au fost înaintate și câte din acestea au fost acceptate?</p>	<p>Interviuri</p> <p>Focus grup-uri</p> <p>Analiza documentelor</p>
Durabilitate	<p>În ce măsură consiliul local/raional a reușit să faciliteze planificarea sectorială?</p> <p>Ce ați învățat din procesul de planificare?</p> <p>Ce s-a schimbat din momentul aprobării capitolului de AAC din Strategia de Dezvoltare Socio-Economică?</p> <p>Este monitorizată implementarea documentului?</p> <p>Ar putea consiliul local/raional elabora această componentă în viitor fără suportul echipei de asistență tehnică?</p> <p>În ce măsură consiliul local/raional a reușit să elaboreze Planul de Acțiuni?</p> <p>Care este rolul pe viitor al GLPS?</p> <p>În ce măsură procesul de planificare sectorială a contribuit la îmbunătățirea guvernantei în domeniul AAC?</p> <p>Care sunt lecțiile de care trebuie să se țină cont pentru procese similare în alte sectoare?</p>	<p>Interviuri</p> <p>Focus grup-uri</p> <p>Analiza documentelor</p>