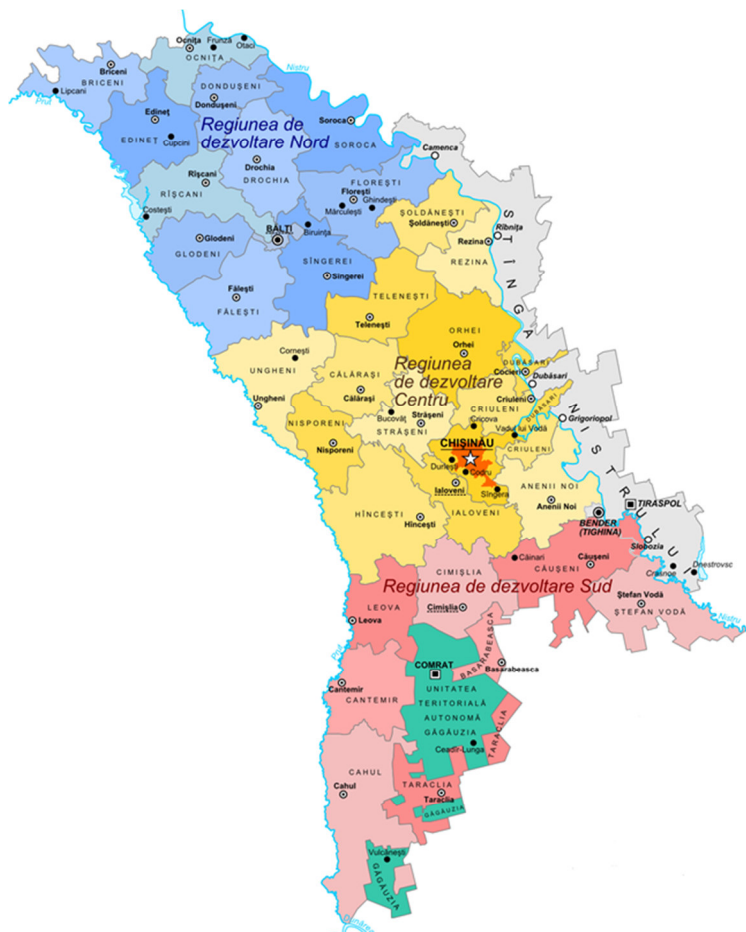


Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova

- Domeniul de intervenție 2: Planificarea și programarea regională -



Planificarea regională sectorială în Moldova: constatări revizuirii interimare

Raport Final

Septembrie 2014

Publicat de către:

Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ) GmbH

Sediul social:

Bonn and Eschborn, Germany

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Germany
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Germany
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Autori:

Martin Rimmer, Colm McClements, Diana Nastas

Elaborat de către:

Consortium GOPA - Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung mbH – Eptisa Servicios de Ingeniera S.L.-
Kommunalkredit Public Consulting GmbH



Elaborat în cadrul:

Proiectului "Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova", implementat de Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ) în numele Ministerului Federal German pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (BMZ) și cu suportul Guvernului României, Agenției Suedeză pentru Dezvoltare și Cooperare Internațională (Sida).

Partenerii proiectului:

Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor al Republicii Moldova
Agențiile pentru Dezvoltare Regională

Opiniile exprimate în prezentul text aparțin autorului/autorilor și nu reflectă neapărat punctul de vedere al GIZ, BMZ, Guvernul Român și Sida.

Chișinău, Septembrie 2014

Conținut

1	Introducere	1
1.1	Obiectivele revizuirii	1
1.2	De ce să efectuăm o revizuire interimară?	1
1.3	Structura raportului.....	2
2	De ce este importantă guvernarea?	3
2.1	Introducere.....	3
2.2	Ce se are în vedere prin guvernare sectorială?	4
2.3	Îmbunătățirea guvernării locale și sectoriale în Republica Moldova	4
3	Progresul în implementarea planificării regionale sectoriale	6
3.1	Introducere.....	6
3.2	Abordare generală privind planificarea regională sectorială	7
3.3	Planificarea regională sectorială: pașii comuni pentru ambele sectoare	8
3.4	Planificarea regională sectorială: Managementul deșeurilor solide.....	10
3.4.1	<i>Introducere.....</i>	<i>10</i>
3.4.2	<i>Pașii implicați în procesul de elaborare a PRS în DMS</i>	<i>11</i>
3.5	Planificarea regională sectorială: Eficiența energetică.....	14
3.5.1	<i>Introducere.....</i>	<i>14</i>
3.5.2	<i>Pașii implicați în procesul de elaborare a PRS în EE</i>	<i>14</i>
4	Metodologia revizuirii interimare	18
4.1	Introducere.....	18
4.2	Metodologia	19
4.2.1	<i>Introducere.....</i>	<i>19</i>
4.2.2	<i>Metodele de lucru în teren.....</i>	<i>19</i>
4.3	Analiza părților interesate implicate în procesul de elaborare a PRS.....	20
5	Principalele constatări din interviurile cu părțile interesate	23
5.1	Introducere.....	23
5.2	Relevanța.....	23
5.3	Eficacitatea	24
5.4	Eficiența	28
5.5	Durabilitatea.....	29
6	Capacitățile ADR - concluziile reevaluării	32
6.1	Introducere.....	32
6.2	Concluziile reevaluării capacităților ADR	32
7	Concluzii	35
7.1	Care sunt principalele lecții învățate?	35
7.2	Ce îmbunătățiri necesită abordarea utilizată?.....	37

7.3	Care este relevanța abordării pentru alte sectoare?	38
7.4	Ce caracteristici inovative conține abordarea?	38
7.5	Care sunt implicațiile MDRC în planificarea infrastructurii?	39
7.6	Care sunt implicațiile pentru personalul și capacitățile ADR?	40
7.7	Care sunt implicațiile donatorilor și finanțarea infrastructurii în viitor?.....	41
8	Bibliografie	43

Anexe

Anexa 1	PRS: Produsul cunoștințelor despre cele mai bune practici
Anexa 2	Rezumatul punctajului în urma reevaluării capacităților ADR
Anexa 3	Matricea revizuită a întrebărilor
Anexa 4	Rezumatul răspunsurilor la chestionarele completate la ședințele GLRS și evenimentele de consultare publică

Tabele

Tabel 3-1: Legenda Figurii 3-3	13
Tabel 3-2: Legendă a Figurii 3-4	16

Figuri

Figură 2-1: Factorii care contribuie la buna guvernare locală	5
Figură 3-1: Elementele procesului de Program Regional Sectorial	6
Figură 3-2: Calea de elaborare a proiectului	8
Figură 3-3: Arhitectura intervenției în sectorul MDS (Regiunea Centru)	13
Figură 3-4: Arhitectura intervenției în sectorul EE (Regiunea de dezvoltare Sud)	16
Figură 4-1: Planificarea regională sectorială: analiza părților interesate	20

Acronime și abrevieri

AAC	Aprovizionare cu apă și canalizare
AAP	Academia de Administrare Publică
ADR	Agenția de Dezvoltare Regională
APL	Administrația publică locală
BNS	Biroul Național de Statistică
CRD	Consiliul Regional pentru Dezvoltare
CE	Comisia Europeană
CEP	Cursul de elaborare a proiectului
CPP	Concept de proiect posibil
CPV	Concept de proiect viabil
DRL	Drumuri regionale și locale
EE	Eficiența energetică
FNDR	Fondul Național pentru Dezvoltare Regională
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei
GLRS	Grup de lucru regional sectorial
MDRC	Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor
MDS	Managementul deșeurilor solide
MSPL	Modernizarea serviciilor publice locale
PGF	Proiect gata de finanțare
POR	Plan Operațional Regional
PPR	Planificare și programare regională
PRS	Program regional sectorial
SDSE	Strategia de Dezvoltare Socio-Economică
UE	Uniunea Europeană

Glosarul de termeni

Concept de proiect posibil (CPP)	Idee de proiect, care este relevantă și conformă programului regional.
Curs de elaborare a proiectului (CEP)	Un instrument metodologic și practic elaborat pentru a ajuta consultanții și personalul proiectului la pregătirea unui proiect public într-un mod logic și sistematic pe parcursul celor 5 etape de elaborare.
Portofoliul de proiecte	Un mecanism prin care o serie de proiecte și promotorii acestora beneficiază de sprijinul necesar pentru a asigura elaborarea proiectelor de la faza de concepere până la cea de definitivare. Proiectele din portofoliu pot avea diferite niveluri de pregătire, calitate, viteze de implementare, dar este important de asigurat excluderea proiectelor de calitate slabă.
Proiect gata de finanțare (PGF)	Propunere finală de proiect, care nu conține neapărat sau exclusiv studiul de fezabilitate complet, dar care dispune de toată documentația necesară, documente de licitație, angajamente exprimate/documentate etc.
Plan Operațional Regional (POR)	Plan de implementare pentru Strategia de Dezvoltare Regională aprobat de către CRD.
Plan Regional Sectorial	Documentul inițial propus pentru procesul de planificare regională sectorială. Documentul a fost ulterior reformulat într-un Program Regional Sectorial, care reprezintă produsul final al procesului. Acesta reprezintă un instrument pentru planificare regională sectorială, elaborat în cooperare cu principalele părți interesate, pentru a le ajuta să ia decizii mai bune în legătură cu investițiile, în baza viziunii generale formulate în regiune cu privire la modalitatea de dezvoltare a sectorului. Prin intermediul acestui instrument se asigură fundamentarea inițiativelor pe necesitățile la nivel regional și local și compatibilitatea acestora cu cerințele politicilor naționale, în vigoare la momentul respectiv. În calitate de instrument practic, acesta oferă îndrumări promotorilor de proiecte potențiale cu privire la resursele pentru dezvoltarea proiectului, ce urmează a fi planificate și alocate pe termen mediu.
Program regional sectorial (PRS)	Document elaborat în baza planului regional sectorial și ajustat la structura definită prin actul normativ guvernamental, care a parcurs procesul oficial de consultări, și aprobat în etapa finală de către CRD.
Concept de proiect viabil (CPV)	O idee de proiect care a avansat suficient de la faza de concept de proiect posibil, astfel încât o mare parte dintre caracteristicile sale au devenit foarte clare; există o înțelegere a rezultatelor/schimbărilor posibile pe care le poate aduce proiectul. Conceptul trebuie să se bazeze pe necesități clar identificate, cererea așteptată, angajamentul exprimat și deținătorului/instituția recunoscută, definiția preliminară a produselor (design-ul tehnic conceptual), claritatea resurselor financiare necesare pentru viitorul proiect (termenul corespunde definiției fișei, folosite în termenii de referință ai consultantului).

Sumar executiv

Care este obiectivul acestei revizuirii?

Obiectivul revizuirii interimare a planificării regionale sectoriale este de a **examina experiența actuală în domeniul eficienței energetice în clădirile publice (EE) și managementului deșeurilor solide (MDS) în vederea identificării lecțiilor învățate și celor mai bune practici**. Revizuirea își propune să efectueze o analiză aprofundată, inclusiv prin colectare de date primare de la un grup cheie de părți interesate, a procesului de planificare regională sectorială în scopul asigurării însușirii rapide a lecțiilor învățate care pot fi aplicate pe parcurs ce proiectul MSPL progresa către activitatea în alte două sectoare la începutul anului 2014: Drumuri Regionale și Locale (DRL) și Aprovizionare cu Apă și Canalizare (AAC).

De asemenea, revizuirea dată face parte din, și se referă în mod direct la un proces mai larg de evaluare (*Projektverlaufskontrolle*) al proiectului MSPL, desfășurat în luna februarie 2014. În același timp, acest raport identifică caracteristicile inovative ale abordării bazate pe planificare regională sectorială și contribuie cu materialele necesare pentru prezentarea GIZ Moldova în cadrul celei de a patra conferințe internaționale privind depășirea disparităților regionale, organizată în luna mai 2014.

În ce mod abordarea bazată pe planificare regională sectorială contribuie la îmbunătățirea guvernării locale și sectoriale?

Crearea în ultimii patru ani a instituțiilor funcționale în domeniul dezvoltării regionale în Republica Moldova, activitățile cărora acoperă cea mai mare parte a teritoriului țării, a asigurat un mecanism unic **de îmbunătățire a guvernării regionale și locale în general și a guvernării anumitor sectoare în particular, îndeosebi ale celor ce țin de infrastructură**. ADR-urile, sub supravegherea CRD-urilor, sunt în măsură să sprijine în mod direct sau să faciliteze cerințele principale pentru îmbunătățirea guvernării regionale, inclusiv relațiile de colaborare dintre actorii cheie din regiune și cele dintre autoritățile regionale/locale și autoritățile naționale. De asemenea, ele pot acționa ca mecanisme pentru participare, receptivitate, egalitate, incluziune, transparență și responsabilitate. Mai mult decât atât, în ceea ce privește guvernarea sectorială, procesul de planificare regională sectorială, facilitat de noile instituții de dezvoltare regională din Moldova, poate sprijini:

- Îmbunătățirea participării, prin intermediul unui proces de dialog sporit dintre actori multipli și o interfață consolidată între instituțiile naționale și cele regionale/locale;
- Creșterea nivelului de transparență în procesul de elaborare și luare a deciziilor referitor la îmbunătățirea serviciilor prestate, alocărilor bugetare pentru infrastructură și performanței de prestare a serviciilor;
- Creșterea gradului de responsabilitate în fața publicului cu privire la instituțiile implicate în proiectarea și furnizarea serviciilor; și,
- Incluziune mai largă prin îmbunătățirea accesului echitabil la serviciile publice.

De ce a fost introdusă planificarea regională sectorială în Republica Moldova?

Procesul de planificare regională sectorială a fost introdus cu scopul de a aborda un subiect specific. La începutul anului 2011, când MDRC a revizuit primele experiențe de dezvoltare regională în Republica Moldova, s-a ajuns la concluzia că **multe dintre proiectele identificate sunt prea mici și este necesar ca acestea să**

fie mai bine corelate între ele în viitor. Mai mult decât atât, uneori proiectele erau inițiate **fără nici o referire reală la orientările strategice sau operaționale naționale.** Era necesară trecerea la proiecte cu fundamentare mai bună atât în baza politicilor naționale, cât și a planificării regionale detaliate a sectorului. Motorul principal al planificării regionale sectoriale a fost necesitatea de planificare de la politici la proiecte - proiecte care în cele din urmă ar fi:

- În concordanță cu programele regionale (sectoriale) și identificate de către părțile interesate ca fiind parte a procesului;
- În concordanță cu direcțiile generale ale politicii naționale;
- Bazate pe procesul și metoda de dezvoltare a proiectului, care ar asigura dreptul de proprietate și durabilitatea;
- Însotite de încercarea de a încuraja actorii-cheie să întreprindă "măsurile suplimentare", pentru a asigura buna implementare, durabilitatea rezultatelor și a serviciilor aferente.

Care a fost modalitatea de realizare a revizuirii?

Revizuirea a fost efectuată în următoarele șase etape:

1. Stabilirea, împreună cu GIZ, a matricei de întrebări incluse în revizuire (noiembrie 2013);
2. Revizuirea documentației, inclusiv a documentelor și instrumentelor metodologice, programelor regionale sectoriale, strategiilor de dezvoltare regională și a programelor și planurilor naționale sectoriale (noiembrie 2013);
3. Definitivarea metodologiei, inclusiv a întrebărilor, chestionarelor și cartografierea părților interesate pentru a stabili persoanele care vor fi intervievate (noiembrie 2013);
4. Colectarea datelor (decembrie 2013 - ianuarie 2014);
5. Finalizarea proiectului de raport pentru revizuirea în cadrul GIZ (începutul lui februarie 2014); și,
6. Prezentarea constatărilor principalelor părți interesate, inclusiv MDRC, ADR, donatori și Cancelaria de Stat, la sfârșitul lunii februarie și în martie 2014, după finalizarea raportului.

Care sunt principalele concluzii ale revizuirii?

Relevanța

Obiectivele planificării regionale sectoriale, în forma în care au fost concepute inițial, **sunt relevante și salutate de instituțiile implicate în proces.** La început lipsea consensul cu privire la obiectivele noului proces de planificare regională. Din acest motiv la fazele inițiale exista o anumită confuzie, care însă a fost soluționată după primele luni. Acest lucru a fost într-o oarecare măsură inevitabil, dacă luăm în considerație faptul că era vorba de o inițiativă absolut nouă.

PRS au fost elaborate într-un mod care să asigure compatibilitatea cu strategiile naționale și sectoriale. Acest lucru a fost confirmat atât de concluziile revizuirii documentelor de către autori, cât și de concluziile lucrului în teren.

Eficacitatea

În ceea ce privește Grupurile de Lucru Regionale Sectoriale (GLRS) o concluzie fermă este că **acestea au fost un mecanism eficient de elaborare a PRS-ilor**. De asemenea, responsabilitatea pentru proces a fost asumată în mod semnificativ de către GLRS. Aceasta este o concluzie importantă, care indică asupra necesității de continuare a rolului GLRS în domeniul MDS și cel al EE, deși acest lucru urmează încă să fie convenit. Mai mult decât atât, abordarea GLRS ar trebui să fie aplicată în elaborarea PRS-urilor și în sectoarele noi. **Compoziția GLRS a fost una corespunzătoare, cu o structură potrivită, și a oferit un for eficient pentru implicarea diferitor părți interesate care au contribuit în mod pozitiv la proces.**

Procesul formal de elaborare a PRS prin intermediul unui șir de ateliere tehnice ale GLRS, facilitate de ADR-uri, a funcționat bine și a fost **unul corespunzător**. Acest lucru a fost valabil mai ales în sensul că procesul a reunit reprezentanții consiliilor raionale într-un for pentru a discuta și dezbate probleme și propune opțiuni și scenarii pentru sectoarele respective. De asemenea, abordarea GLRS a oferit oportunități suficiente pentru implicarea altor actori-cheie, inclusiv ministerelor de resort și MDRC.

În timpul pregătirii PRS a existat un proces eficient de consultare. La sfârșitul perioadei de elaborare a documentelor, consultările publice au fost bine organizate. Totuși, ar trebui de menționat că atât consultarea, cât și comunicarea dintre GLRS și înalții oficiali din raioane a fost uneori slabă.

În ceea ce privește conținutul și calitatea PRS, **acestea au corespuns așteptărilor**, deși au existat unele deficiențe. Documentele elaborate inițial au fost îmbunătățite esențial după ce MDRC și ADR-urile au înaintat comentarii detaliate asupra proiectului acestora.

Eficiența

O concluzie fermă este că **procesul de planificare în regiuni a fost bine organizat și că ADR-le s-au descurcat cu misiunea lor de facilitare**. La începutul procesului, ADR-le au considerat că nu sunt implicate în mod suficient și că activitățile erau conduse prea mult de MDRC și proiectul MSPL. Acest lucru a fost probabil, inevitabil, având în vedere că un astfel de proces, relativ complex, se desfășura pentru prima oară. Cu toate acestea, implicarea ADR-ilor s-a intensificat odată cu evoluția proiectului.

Referitor la programul de lucru elaborat inițial, PRS-urile au fost prezentate cu întârziere (mai mult de două luni), dar aceasta nu a creat blocaje sau impedimente în proces. Acest lucru a fost determinat de un șir de factori, inclusiv reexaminările interne de durată în cadrul proiectului MSPL, revizuirile care trebuiau făcute la primele proiecte de documente, precum și modificarea structurii PRS (de la "plan" la "program"). Având în vedere că este vorba de o abordare nouă, probabil întotdeauna există întârzieri și blocaje.

În baza acestei revizuirii putem concluziona cu fermitate că procesul, metodele și criteriile utilizate pentru identificarea CPP-urilor au fost extrem de eficiente și relativ fără probleme. Abordarea folosită la moment este considerată mult mai bună, astfel încât se iau în considerație necesitățile regiunii, descrise în PRS, comparativ cu abordarea bazată pe înaintarea „propunerilor de proiect”. De asemenea, pe termen lung aceasta va duce probabil la elaborarea unor proiecte mai bune, deși acest fapt ar trebui să fie evaluat la o etapă mai avansată a procesului.

Durabilitatea

GLRS în cele două sectoare **ar trebui să-și continue activitatea și după aprobarea finală a PRS**. Forma lor însă va trebui stabilită în funcție de rolul care le va reveni în viitor, care urmează încă să fie convenit. Autorii revizuirii au ajuns la concluzia că **cel mai potrivit rol ar fi cel de a susține implementarea PRS (adică a portofoliului de proiecte) și a planului său de acțiuni**. În ceea ce privește compoziția grupului, ar trebui să se reflecteze asupra gradului mai mare de implicare a membrilor la nivel de primărie.

Ce modificări pentru planificarea regională sectorială sunt identificate în cadrul revizuirii?

Revizuirea include multiple propuneri referitoare la îmbunătățirea abordării cu privire la sectoarele în care urmează să se desfășoare activitatea în viitor. Autorii identifică următoarele modificări de bază:

1. Asigurarea, încă de la începutul activității în sectoarele noi, a unei clarități conceptuale mai mari a procesului și a scopului acestuia;
2. Delegarea mai multor responsabilități de luare a deciziilor către ADR-uri (cu ghidare din partea MDRC și a experților tehnici ai proiectului MSPL);
3. Implicarea mai mare a ADR-urilor în conceptualizarea și elaborarea procesului de planificare regională sectorială;
4. Implicarea mai mare a ADR-urilor în pregătirea PRS;
5. Realizarea mai multor evenimente comune de planificare și consultare (MDRC - MSPL - ADR);
6. Utilizarea metodelor de lucru mai diverse în cadrul GLRS, inclusiv cele mai bune practici din țările relevante;
7. Asigurarea, prin intermediul CRD, a delegării de către raioane a acelorași persoane la ședințele GLRS;
8. Îmbunătățirea comunicării dintre GLRS și raioane și între ministerele de resort și MDRC;
9. Clarificarea responsabilităților cu privire la furnizarea în continuare a PRS și a planului de acțiuni;
10. Stabilirea bunelor relații cu viitorul proiect al Comisiei Europene în domeniul statisticii regionale astfel încât Biroul Național de Statistică (BNS) să înceapă să lucreze asupra neajunsurilor identificate referitor la datele specifice procesului curent de planificare regională sectorială;
11. Îmbunătățirea integrării dimensiunii de gen în PRS și, în special, în elaborarea proiectelor specifice;
12. Consolidarea continuă a practicii coordonării și cooperării interministeriale, care a caracterizat procesul de planificare regională la nivel național;
13. În contextul mai larg, este necesar să se ia în considerație modul în care procesul de planificare regională sectorială poate fi integrat și poate ajuta la susținerea evoluției ulterioare a politicii de dezvoltare regională și, în special, interfețele sale cu politicile sectoriale naționale;
14. Implicarea mai fermă în proces a donatorilor/ instituțiilor financiare internaționale/ UE și a responsabililor din sistemul moldovenesc de planificare a investițiilor.

Care este relevanța abordării pentru alte sectoare?

Indiferent de forma exactă care o va avea descentralizarea în Moldova, pare destul de clar că ministerele de resort se vor baza foarte mult pe APL-uri pentru implementarea strategiilor naționale cel puțin în următoarele sectoare: dezvoltare economică (centre de afaceri, incubatoare de afaceri, etc.), drumuri regionale și locale, infrastructura sistemului de aprovizionare cu apă și canalizare și serviciile conexe; eficiența energetică a clădirilor care se află în proprietatea APL-urilor și, probabil, alte domenii din afara proiectului MSPL, cum ar fi măsurile de incluziune socială, dezvoltarea turismului, chiar și măsurile pro-actives de ocupare a forței de muncă, în cazul în care acestea ar fi realizate, precum și aspecte legate de asigurarea infrastructurii educaționale și de sănătate. **Procesul de planificare regională sectorială sugerează că ministerele de resort pot obține beneficii reale prin acceptarea rolului de mediator și coordonator al MDRC.**

Care sunt caracteristicile inovatoare ale abordării?

1. Transpunerea planificării sectoriale la nivel regional;
2. Profunzimea planificării sectoriale la nivel regional;
3. Racordarea planificării regionale sectoriale la identificarea conceptelor de proiect (conceptele au fost identificate prin intermediul unui proces, metode și criterii care se bazează în întregime pe analiza, viziunea și justificarea programului);
4. Implicarea activă în proces a reprezentanților naționali, regionali și locali, și inclusiv, în paralel, o colaborare strânsă cu managerii de rang înalt responsabili de politici din cadrul ministerelor de resort;
5. Elaborarea proiectelor pe termen mediu;
6. Corelarea elaborării proiectelor propuse cu reformele-cheie stabilite într-un plan de acțiune, care sunt esențiale pentru a optimiza proiectele de investiții propuse; și,
7. Abordarea planificată și structurată privind implicarea donatorilor.

Care sunt implicațiile pentru MDRC în rolul acestuia de planificare a infrastructurii?

Planificarea regională sectorială sugerează deja un nou mod de planificare și finanțare a infrastructurii, diferit de: (i) apelurile pentru propuneri de proiecte fără un scop definit; (ii) abordări pur sectoriale, întreprinse de către ministerele de resort, care nu reușesc să transpună prioritățile naționale, relativ generale, în proiecte în teren și (iii) o abordare de planificare de ansamblu, pe care multe țări încă nu sunt capabile să le implementeze în sectoarele-cheie. Politica de dezvoltare regională - integrând această formă de planificare regională sectorială - apare ca un agent de mediere și de structurare între ministerele de resort și aspirațiile lor de politici, la nivel național, și autoritățile publice locale, necesitățile lor fiind de multe ori nestructurate la nivel regional și sub-regional. **MDRC este instituția care are rolul de coordonator al procesului de planificare regională sectorială, pe când ADR-urile sunt "agenți de facilitare", care mai degrabă au rolul de a promova un proces ce unifică toate acestea decât de a înlocui politicile sectoriale naționale sau a bloca necesitățile regionale.**

Care sunt sugestiile pentru personalul și capacitatea ADR?

Revizuirea sugerează mai multe implicații pentru ADR-uri și personalul acestora. ADR-le și-au asumat un rol fundamental și necesar în dezvoltarea regiunilor din Moldova. Relevanța și utilitatea acestora pentru APL-uri și ministerele de resort, altele decât MDRC, au crescut pe parcursul procesului de planificare regională sectorială și această evoluție a fost salutăată. Deja este posibil de prevăzut cum ar putea evolua acest lucru. ADR-urile ar putea juca un rol mai fundamental în procesul de planificare regională pentru sectorul DRL comparativ cu sectoarele anterioare și ar putea avea o implicație mai mare în gestionarea portofoliului de proiecte, dat fiind faptul că aceasta constituie următoarea provocare în sectoarele MDS, EE și ulterior AAC.

Care sunt implicațiile pentru donatori și finanțarea infrastructurii în viitor?

Elaborarea unor proiecte mai bune prin intermediul acestei noi abordări oferă predictibilitate reală pentru donatori și ministere, care ar trebui să le permită să programeze asistența cu un nivel mai mare de siguranță și să contempleze asupra nivelurilor de finanțare care anterior ar fi părut de neconceput. Totodată, dacă nu se va reuși identificarea finanțării proiectelor, întregul proces de planificare regională sectorială care stă la baza acestei abordări pentru dezvoltarea proiectelor va fi expus riscului.

1 Introducere

1.1 Obiectivele revizuirii

Obiectivul prezentei revizuirii interimare a planificării regionale sectoriale este de a examina experiența actuală în domeniul eficienței energetice în clădirile publice (EE) și managementului deșeurilor solide (MDS) în vederea identificării lecțiilor învățate și a celor mai bune practici.

Această revizuire, efectuată în perioada decembrie 2013 - ianuarie 2014, analizează progresul acestei noi abordări până la moment cu scopul de a trage concluzii care pot fi aplicate pentru extinderea ulterioară a planificării regionale sectoriale asupra altor sectoare începând cu 2014. Deși Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor (MDRC) a susținut pe parcursul anului 2013 și procesul de planificare regională sectorială în domeniul Aprovizionare cu Apă și Canalizare (AAC), s-a decis limitarea revizuirii la doar două sectoare. Acest lucru se explică prin faptul că programele regionale sectoriale (PRS) pentru EE și MDS fuseseră finalizate către sfârșitul anului 2013, chiar dacă încă nu erau aprobate de către Consiliile Regionale pentru Dezvoltare (CRD). Deși până la sfârșitul anului 2013 au fost făcute progrese substanțiale în sectorul AAC, PRS nu erau finalizate. În ceea ce privește domeniul DRL, procesul abia a început.

De asemenea, revizuirea face parte din, și se încadrează direct în procesul mai larg de revizuire (*Projektverlaufskontrolle*) a proiectului MSPL, care se va desfășura în luna februarie a anului 2014. Totodată, revizuirea identifică caracteristicile inovatoare ale abordării bazate pe planificare regională sectorială și contribuie cu materialele necesare pentru prezentarea GIZ Moldova în cadrul conferinței internaționale de depășire a disparităților regionale, ce urmează să aibă loc în luna mai, 2014.

Această revizuire intermediară are ca scop:

- Identificarea punctelor tari și punctelor slabe ale abordării privind planificarea regională sectorială și propuneri de îmbunătățire a procesului;
- Examinarea gradului în care ADR-urile au reușit să realizeze planificarea regională, elaborarea proiectelor și gestionarea portofoliului de proiecte;
- Evaluarea eficacității atât a grupurilor de lucru care au elaborat planurile regionale sectoriale, cât și a procesului de consultare;
- Revizuirea rolurilor instituțiilor-cheie în proces (MDRC, ADR, CRD, ministerele sectoriale, APL);
- Revizuirea calității PRS-urilor, inclusiv în ceea ce privește folosirea dovezilor, corelarea cu strategiile naționale, precum și logica intervențiilor propuse;
- Propunerea de modificări la metodologia de planificare regională; și,
- Învățarea lecțiilor specifice din noua abordare privind planificarea regională sectorială într-o serie de domenii.

1.2 De ce să efectuăm o revizuire interimară?

Mulți dintre cei care s-au pronunțat asupra acestui subiect au susținut că dezvoltarea economică regională și locală "există în practică, este condusă de practică și învățată din practică" (Hague *et al*, 2011). Elaborarea politicilor adesea preia forma unui "incrementalism incoerent" și se bazează pe informații și înțelegeri limitate, și mai puțin

pe aplicarea riguroasă a teoriei (Lindblom, 1959). Pe acest fundal, "studierea politicii" devine esențială. Dolowitz și Marsh (1996) au definit studierea politicii ca "un proces în care cunoștințele despre politici, aranjamente administrative, instituții etc. dintr-o anumită perioadă de timp și/sau loc sunt folosite în dezvoltarea de politici, aranjamente administrative, instituții etc. într-un alt interval de timp și/sau loc". Acest lucru este în concordanță cu metodologia proiectelor GIZ de "învățare adaptivă continuă".

Procesul de planificare regională sectorială implementat în prezent este în mare parte condus de practică și nu de teorie. Acesta a fost elaborat ca o abordare inovatoare, generică și specifică pentru țară, pentru a ajunge la proiecte **printr-o fundamentare mai bună atât în baza politicii naționale, cât și a planificării regionale detaliate a sectorului**. (vezi secțiunea 3). De aceea, este foarte important din punctul de vedere al "studierii politicii" ca lecțiile învățate și cele mai bune practici să fie colectate și aplicate pe perioada proiectului și nu *ex post*, atunci când este prea târziu. Astfel, decembrie 2013 este luna ideală pentru revizuire, întrucât programele regionale sectoriale în două sectoare au fost finalizate. Mai mult decât atât, în noiembrie și decembrie 2013 se desfășoară o serie de evenimente importante care vor facilita colectarea de date primare de la părțile interesate, și anume ultimele ședințe ale grupurilor de lucru regionale sectoriale în DMS și EE și evenimentele de consultare publică a PRS-ilor pentru aceste două sectoare.

În concluzie, revizuirea intermediară are un scop bine determinat și își propune să efectueze o analiză aprofundată, inclusiv colectarea de date primare de la un grup de actori cheie, a procesului de planificare regională sectorială în scopul asigurării însușirii rapide a lecțiilor învățate care pot fi aplicate pe parcursul implementării proiectului în alte două sectoare la începutul anului 2014: DRL și AAC.

1.3 Structura raportului

Capitolul doi al raportului analizează aspecte ce țin de guvernare și modul în care aplicarea planificării regionale sectoriale sprijină îmbunătățirea guvernării locale și sectoriale. **Capitolul trei** analizează succint evoluția și abordarea generală privind planificarea regională sectorială și descrie detaliat pașii necesari în sectoarele EE și MDS în baza a două studii de caz. **Capitolul patru** descrie abordarea și metodologia de muncă în teren, inclusiv analiza părților interesate, care a fost folosită pentru a identifica persoanele-cheie pentru revizuire. **În capitolul cinci** sunt rezumate răspunsurile la întrebările principale adresate în matricea de revizuire (Anexa 3). **Secțiunea șase** prezintă rezultatele unei reevaluări a capacităților ADR-ilor de a facilita procesul de planificare regională sectorială și sprijini dezvoltarea proiectului, comparând cu datele de referință stabilite la sfârșitul anului 2012. **În capitolul final** sunt expuse concluziile generale.

2 De ce este importantă guvernarea?

2.1 Introducere

Definiția extinsă a guvernării, adoptată de CE în 2003, este următoarea:

"Guvernarea se referă la capacitatea statului de a servi cetățenii. Aceasta include regulile, procesele și comportamentele prin care sunt exprimate și gestionate interesele și prin care este exercitată puterea în societate. **Modul în care sunt îndeplinite funcțiile publice, gestionate resursele publice și exercitate puterile publice de reglementare reprezintă problema majoră care trebuie să fie abordată în acest context** (sublinierea a fost decizia autorului)." (CE, 2003).

În documentele ulterioare de politici ale CE sunt identificate trei dimensiuni ale guvernării (EuropeAid, 2008). Acestea pot fi rezumate după cum urmează:

1. **Aspecte esențiale ale guvernării:** determină modul în care sunt reglementate sectoarele și include norme, interese, resurse și putere;
2. **Un set de principii-cheie ale guvernării:** în special participare, incluziune, transparență și responsabilitate; și,
3. **Clustere de guvernare:** cuprind o serie de teme, inclusiv:
 - o Sprijin pentru democratizare;
 - o Promovarea și protecția drepturilor omului;
 - o Consolidarea statului de drept și administrarea justiției;
 - o Consolidarea rolului societății civile;
 - o Reforma administrației publice, managementul finanțelor publice, precum și reforma serviciului public;
 - o Descentralizarea și reforma administrației locale.

Trebuie de menționat că, chiar și atunci când sunt puși la dispoziție mai mulți bani pentru îmbunătățirea furnizării serviciilor, inițiativele de multe ori eșuează din cauza proastei guvernări în aceste sectoare. După cum menționează EuropeAid (2008) cu privire la operațiunile sectoriale ale CE: *"De multe ori problema nu este lipsa de idei bune sau de finanțare, ci de constrângerile politice și aspectele instituționale în și din afara sectorului, sau ceea ce se numește în general, probleme de „guvernare”*. BMZ (2009), de asemenea, subliniază importanța integrării buneii guvernări în proiecte specifice sectorului pentru a le face mai eficiente.

Vorbind în linii generale, în centrul inițiativei de planificare regională sectorială din Republica Moldova se află **scopul îmbunătățirii guvernării într-o serie de sectoare cheie** care, la rândul lor, vor contribui la un acces mai bun la servicii de calitate prin proiecte elaborate mai bine. Deși în intervențiile lor sectoriale CE aspiră la promovarea progresului în toate cele trei dimensiuni ale guvernării identificate mai sus, impactul guvernării asupra planificării regionale sectoriale are un domeniu de aplicare mai îngust, dat fiind caracterul limitat al intervenției. Planificarea regională sectorială a tins să se concentreze mai mult pe abordarea problemelor ce țin de furnizare referitor la infrastructura îmbunătățită (în sensul că își propune să fie primul pas în dezvoltarea unui portofoliu de proiecte mai bune de infrastructură). În schimb, aceasta a avut o implicare mai mică în ceea ce privește cererea de furnizare a serviciilor, cu alte cuvinte, referitor la incluziune, de exemplu. Astfel, aceasta nu a încercat să creeze spațiu pentru consumatori în general (sau grupuri care îi reprezintă), sau grupuri

dezavantajate, în special, pentru a-i face auziți și a le apăra interesele cu privire la deficiențe în furnizarea de servicii. Acest lucru nu este neapărat un punct slab al abordării, ci reflectă doar domeniul de aplicare al activității desfășurate în cadrul proiectului MSPL. Totuși, în general, PRS nu încearcă să promoveze incluziunea în ceea ce privește îmbunătățirea accesului echitabil la servicii. Abordarea privind planificarea regională se axează pe insistență de la bun început precum că planificarea infrastructurii trebuie să evalueze necesitățile, problemele, cererile, să fie conștientă de realitățile instituționale și contradicțiile de politici și să încerce mai degrabă să găsească o cale ținând cont de toate acestea, decât să le ignore sau să se concentreze exclusiv sau preponderent pe probleme de inginerie.

2.2 Ce se are în vedere prin guvernare sectorială?

Vorbind în termeni simpli, guvernarea sectorială se referă la **procesele în baza cărora sunt luate și implementate decizii ce țin de furnizarea serviciilor**. Aceste decizii reprezintă rezultatul interacțiunilor, relațiilor și rețelelor dintre diferite grupuri de părți interesate. Printre acești actori se numără nu doar autoritățile publice, societatea civilă și sectorul privat, dar și prestatorii de servicii, organizațiile care finanțează infrastructura (atât locale, cât și internaționale / donatori), furnizorii de asistență tehnică și de consolidare a capacităților (cum ar fi GIZ) și, nu în ultimul rând, consumatorii acestor servicii și organizațiile care le reprezintă. Astfel, guvernarea sectorială **se preocupă de decizii, negocieri, impactul diferitor relații de putere, care în cele din urmă determină „cine și ce obține, când și cum“** (De La Harpe, nd). Prin urmare, guvernarea sectorială stabilește modul în care un anumit serviciu sau serviciu de sistem, este planificat, proiectat, livrat și reglementat în cadrul politic, economic, și social predominant mai larg.

2.3 Îmbunătățirea guvernării locale și sectoriale în Republica Moldova

Guvernarea locală (spre deosebire de cea națională, dar care implică cea regională), se referă la o serie de instituții, cadre, relații și procese de luare a deciziilor care determină modul în care sunt luate deciziile privind prestarea serviciilor la un nivel sub-național. Deși nu este întotdeauna cazul, declarația De la Harpe precum că *„Cu cât mai mare este gradul de descentralizare, cu atât mai mare este posibilitatea ca guvernarea locală să fie mai dezvoltată și mai democratică ”* este de multe ori adevărată.

Crearea acum patru ani a instituțiilor funcționale în domeniul dezvoltării regionale în Republica Moldova, activitățile cărora acoperă cea mai mare parte a teritoriului țării, a asigurat un mecanism unic de **îmbunătățire a guvernării regionale și locale în general și a guvernării sectoarelor specifice, îndeosebi celor ce țin de infrastructură**. Dacă privim figura 2-1, vom vedea că ADR-urile, fiind coordonate de CRD-uri, sunt în măsură să sprijine în mod direct sau să faciliteze cerințele principale pentru îmbunătățirea guvernării locale și regionale, inclusiv relațiile de colaborare cu părțile interesate și mecanisme pentru participare, receptivitate, transparentță și responsabilitate. Mai mult decât atât, în ceea ce privește guvernarea sectorială, procesul de planificare regională sectorială, facilitat de noile instituții de dezvoltare regională din Moldova, poate sprijini:

- Creșterea participării, prin intermediul unui proces îmbunătățit de dialog dintre diverși actori, o interfață consolidată între instituțiile naționale și cele regionale/locale;
- Creșterea nivelului de transparentță în procesul de elaborare și luare a deciziilor referitor la o mai bună furnizare a serviciilor, alocărilor bugetare pentru infrastructură și performanței de prestare a serviciilor;

- Creșterea gradului de responsabilitate în fața publicului cu privire la instituțiile implicate în proiectarea și furnizarea de servicii esențiale;
- Îmbunătățirea incluziunii prin ameliorarea accesului echitabil la servicii publice.

Figură 2-1: Factorii care contribuie la buna guvernare locală



3 Progresul în implementarea planificării regionale sectoriale

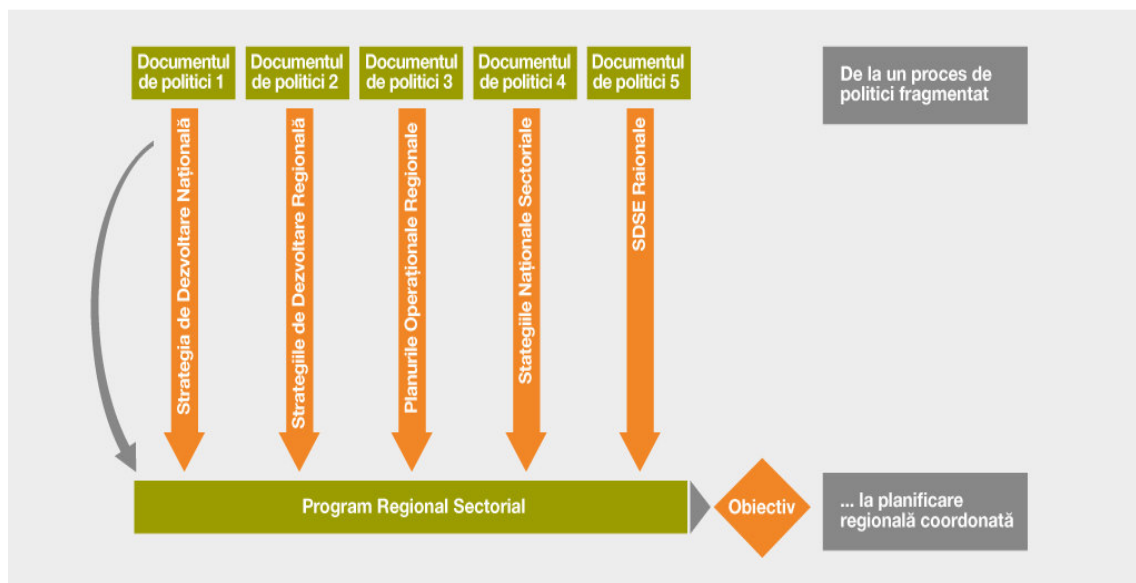
3.1 Introducere

În acest capitol este prezentat un scurt rezumat al abordării generale stabilite pentru planificarea regională sectorială (secțiunile 3.2-3.3). Informația a fost prezentată intenționat în formă succintă, o descriere mai detaliată fiind disponibilă în cadrul MSPL (2013). De asemenea, secțiunea include o descriere a modului în care această metodologie **a fost efectiv aplicată în cele două sectoare** (secțiunile 3.4-3.6), printr-un studiu de caz detaliat pentru fiecare din acestea aplicate într-o anumită regiune.

Procesul de planificare regională sectorială a fost introdus cu scopul de a aborda un subiect specific. Unele dintre proiectele identificate în cadrul „apelului pentru propuneri de proiecte” din Fondul Național pentru Dezvoltare Regională sunt prea mici și în viitor, este necesar ca acestea să fie mai bine corelate între ele. Mai mult decât atât, uneori proiectele erau inițiate fără nici o referire reală la orientările strategice sau operaționale naționale. Era necesară trecerea la proiecte **cu fundamentare mai bună atât în baza politicii naționale, cât și a planificării regionale detaliate a sectorului.**

Proiectele de dezvoltare regională trebuie să fie elaborate și văzute ca parte a unei arhitecturi mai vaste de dezvoltare sectorială (în special în sectoarele MDS și AAC), permițând autorităților publice locale să coopereze și să-și planifice strategic intervențiile în cele două sectoare. Aceste considerente au dus la concluzia generală, precum că: **procesul de identificare a proiectelor trebuie: să fie în concordanță cu prioritățile strategice naționale și prioritățile operaționale regionale și, să fie un proces fluent – să preia conceptele de proiecte posibile (CPP) la prima etapă și, unele din acestea să fie dezvoltate în proiecte gata de finanțare (PGF).** În cele din urmă, PRS-urile vor fi compatibile cu procesele de politică în curs de desfășurare, care sunt rezumate în figura 3-1 (pentru care este folosit un instrument de cartografiere din CapacityWorks).

Figura 3-1: Elementele procesului de Program Regional Sectorial



Astfel, s-a recunoscut faptul că este necesară o formă de planificare mai detaliată decât cea folosită de obicei, când strategiile de dezvoltare regională sunt elaborate fără a avea planuri sectoriale naționale complete, aceasta fiind responsabilitatea ministerelor sectoriale. **Astfel a fost propusă ideea unei noi forme de „planificare regională sectorială”** pentru Moldova. GIZ, cu asistența Suediei, a fost de acord să ofere sprijin pentru această inițiativă în cadrul proiectului MSPL (componenta Planificare și Programare Regională) și, mai recent, CE a fost de acord să continue sprijinul pentru inițiativa respectivă.

Sunt disponibile resurse noi pentru susținerea PRS-urilor în fiecare dintre cele trei regiuni de dezvoltare pentru MDS, EE în clădirile publice, AAC și DRL – toate domeniile făcând parte din strategiile curente de dezvoltare regională. În calitate de instrument de lucru PRS-urile vor include o listă de concepte de proiecte posibile și un plan de acțiuni. Pe parcurs va fi oferit suportul necesar pentru a face posibil ca cele mai bune CPP-uri să devină PGF complete.

Rezumând, vom menționa că o nouă metodă de planificare regională se aplică în trei sectoare - MDS, EE în clădirile publice, AAC, cu ulterioară extindere pentru DLR în trei regiuni de dezvoltare ale Moldovei – Nord, Centru și Sud.

3.2 Abordare generală privind planificarea regională sectorială

Programele Regionale Sectoriale au fost elaborate de către Grupurile de Lucru Regionale Sectoriale (GLRS) în cadrul unor serii de ateliere tehnice. Fiecare GLRS era format din circa 20 reprezentanți ai APL și prestatorilor de servicii, creat de către ADR sub egida MDRC. Scopul atelierelor tehnice ale GLRS a fost de a implica participanții, de a face schimb de experiență și expertiză, pentru a permite reprezentanților grupurilor să gândească și să planifice într-un mod strategic, precum și de a oferi acestora sprijinul tehnic necesar pentru definirea și analizarea clară a problemelor cu care se confruntă sectorul respectiv în regiune, precum și identificarea ulterioară a soluțiilor practice.

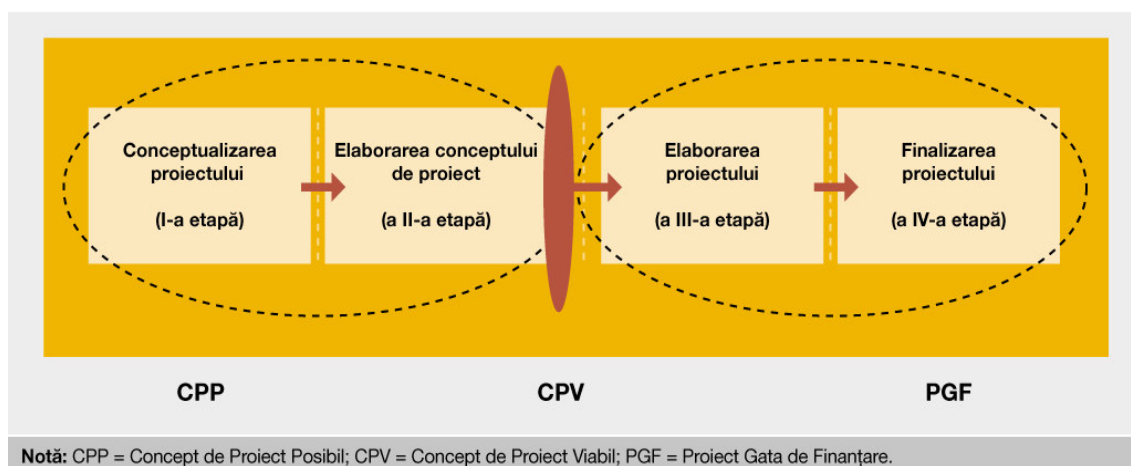
Numărul de ateliere organizate în teritorii variază, în funcție de sector, nivelul de complexitate și progresul realizat.

PRS-urile au fost elaborate pe parcursul a câtorva etape:

- Inițial a fost convenită structura PRS cu principalele părți interesate, apoi discutată și convenită cu MDRC și ulterior cu ADR-urile și CRD-urile;
- GLRS au fost create sub egida ADR și MDRC în trei (din cele șase) regiuni de dezvoltare, grupurile beneficiind de asistența proiectului MSPL;
- Proiectul PRS a fost elaborat în rezultatul atelierelor GLRS și consultărilor informale suplimentare cu ministerele de resort, deși acestea au participat în cadrul procesului de elaborare a documentelor la ședințele grupurilor de lucru (care au implicat și activitatea substanțială a experților);
- După modificările introduse la proiectul de document, ținând cont de comentariile înaintate, acesta a fost ajustat la structura necesară a programului regional sectorial (PRS).

Pe lângă PRS-urile prezentate la ședințele CRD pentru aprobare, a fost și metodologia agreată pentru identificarea CPP-urilor. Aceasta constituie prima etapă a identificării proiectelor prin intermediul căii de elaborare a proiectelor agreată, care este rezumată în figura 3-2.

Figura 3-2: Calea de elaborare a proiectului



3.3 Planificarea regională sectorială: pașii comuni pentru ambele sectoare

În acest capitol sunt descriși pașii comuni ambelor sectoare, cu includerea a câte un exemplu dintr-o regiune (MDS în Regiunea de Dezvoltare Centru și EE în Regiunea de Dezvoltare Sud). Lipsa de timp nu a permis autorilor examinarea celor două sectoare în mai mult decât o regiune; în orice caz, majoritatea caracteristicilor procesului în cele două sectoare sunt similare în toate trei regiuni. Pentru revizuire cele două studii de caz au fost selectate aleatoriu. Următoarele două secțiuni descriu pașii specifici celor două sectoare în regiunile respective.

Procesul de planificare regională pentru EE în clădirile publice, MDS (și AAC) a început în același timp. În această secțiune sunt descrise evenimentele comune pentru sectorul MDS și EE.

23 noiembrie 2012 - **Ședință de lansare la Chișinău.** Acesta a fost evenimentul care a marcat începutul procesului de planificare și programare. Participanții la eveniment au fost reprezentanții ai ADR-ilor, MDRC și proiectului MSPL.

Noiembrie-decembrie 2012 – Evaluarea capacității ADR

Către sfârșitul anului 2012 a fost efectuată o evaluare a capacităților ADR-ilor de a facilita procesul de planificare regională sectorială și susține elaborarea de proiecte (a se vedea Capitolul 6). Această sarcină a fost primul pas de informare și susținere a unui proces mai vast de dezvoltare a capacităților pentru ADR, ce urmau a fi sprijinite ulterior de proiectul MSPL.

21-22 februarie 2013 – Atelier intern MSPL

Scopul acestui atelier a fost de a revedea câteva subiecte în legătură cu viitorul ADR-ilor și implicațiile pentru proiectul MSPL. În ceea ce privește coordonarea politicilor sectoriale la nivel regional, s-a recunoscut faptul că aceasta este realizată în mod direct prin intermediul GLRS recent create. Din punctul de vedere al proiectului MSPL, acesta a fost un pas important pentru stabilirea modului în care Guvernul Republicii Moldova poate fi susținut în efectuarea unei planificări mai sistematice la nivel regional.

Martie 2013 – Întrevedere privind dezvoltarea capacităților ADR

În martie 2013 au fost organizate două ședințe cu participarea reprezentanților proiectului MSPL, MDRC și ADR. Scopul acestor ședințe a fost de a vedea în ce

măsură ADR-le ar putea facilita procesul de elaborare a PRS și care ar fi rolul lor. Acestea au fost evenimente cruciale în revizuirea rolului fiecărui actor cheie în proces. Elaborarea PRS-urilor demarase deja de trei luni, GLRS fusese create pentru fiecare dintre cele trei sectoare și fiecare grup se întrunise cel puțin o dată. La acel moment ADR-urile au susținut că ar dori să fie implicate într-o măsură mai mare în proces. Dat fiind faptul că procesul de planificare regională sectorială a fost o abordare nouă pentru Republica Moldova, în general, și pentru ADR-uri, în particular, o mare parte din lucru la început a fost realizat de către echipa de experți. Mai târziu, după ce timp de trei luni au fost într-o oarecare măsură actori pasivi, ADR-urile au început să fie implicate într-o măsură mai mare. Ca rezultat, rolurile au fost modificate și, ulterior, agențiilor le-a revenit sarcina de a facilita ședințele GLRS. Ulterior, echipa tehnică a proiectului MSPL a început să asiste personalul ADR în cadrul unor ședințe de pregătire a întreprinderilor GLRS, cu scopul de a asigura buna desfășurare a atelierelor de lucru.

În urma acestei reuniuni, în aprilie 2013, MDRC a trimis scrisori către Cancelaria de Stat, Ministerul Economiei, Ministerul Mediului, Ministerul Educației și Ministerul Sănătății pentru a le informa cu privire la rezultatele preconizate: (i) PRS cu privire la EE a clădirilor publice, MDS (și AAC); (ii) elaborarea CPP pentru aceste sectoare; și, (iii) sporirea capacităților APL și ale instituțiilor regionale. De asemenea, toate aceste instituții au fost informate despre necesitatea coordonării activităților și li s-a cerut să prezinte informații de bază, luând în considerare domeniul de politici specifice, pentru care este responsabil fiecare instituție. În ceea ce privește Cancelaria de Stat, necesitatea unui dialog cu această instituție era determinată de autoritatea acesteia în ceea ce privește coordonarea politicilor la nivel național și a activităților APL.

17 mai 2013 – **Atelier de lucru MDRC – MSPL – ADR**

Scopul atelierului de lucru a fost de a prezenta problemele, discuta opiniile și conveni asupra modalităților de a avansa într-o serie de domenii legate de planificarea și programarea regională în domeniul de intervenție II a proiectului MSPL. Participanții au convenit asupra unui set standard de termeni și definiții care pot fi utilizate în mod constant, au discutat despre relația dintre PRS și Planul Operațional Regional (POR); au discutat diferențe specifice dintre sectoare și abordările care vor fi folosite pentru fiecare sector și au revizuit rolul, statutul și structura GLRS.

După această ședință, MDRC a redactat o scrisoare pentru a clarifica unele momente discutate în mai. Astfel, s-a decis că documentul final al planificării regionale sectoriale să fie numit "Program" Regional Sectorial (anterior acesta era numit "Plan"), pentru a fi integrat mai bine în POR. Formatul de „program” urma să fie corelat la Hotărârea de Guvern nr.33 din 11 ianuarie 2007, cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici. PRS-urile vor fi elaborate prin intermediul GLRS și ulterior aprobate de către CRD. Un alt lucru care a fost clarificat a fost că lista CPP-urilor, aprobată de către GLRS va fi examinată de către o comisie inter-ministerială care ulterior va stabili proiectele ce vor fi dezvoltate în CPV. În POR vor fi incluse numai PGF (sau aproape definitive), dat fiind faptul că documentul include doar proiecte cu un nivel înalt de pregătire tehnică și financiară și cu potențiale surse identificate.

26 iunie 2013 – **Atelier de lucru MSPL - MDRC - ADR**

Scopul atelierului de lucru a fost de a discuta opțiunile și de a stabili acțiunile ulterioare în planificarea regională și sectorială. Acesta s-a axat pe următoarele subiecte: coordonarea procesului de planificare cu ministerele de resort, măsurile ulterioare în identificarea CPP în sectorul EE; stabilirea legăturii dintre PRS și POR și a legăturii dintre procesul de planificare regională sectorială și portofoliul de proiecte. A fost stabilit un proces structurat și cu acțiuni consecutive pentru finalizarea, consultarea și

aprobarea PRS și aprobarea listei de concepte de proiecte posibile bazate pe PRS-uri, toate acestea fiind menționate în raportul final.

10-11 iulie 2013 - **Atelier de lucru intern privind calea de elaborare a proiectelor**

Obiectivul acestui atelier de lucru intern a fost de a conveni asupra abordării privind calea de elaborare a proiectelor și a metodelor de elaborare a proiectelor. Obiectivele specifice au fost: de a anticipa activitățile echipei tehnice a MSPL pentru susținerea cursului proiectului, stabilirea modului în care acesta va fi aplicat în diferite sectoare și identificarea instrumentelor și produselor principale ce urmează a fi folosite pentru interpretarea obiectivelor țintă.

Octombrie – noiembrie 2013 – consultarea informală a PRS-urilor

Această activitate a avut loc cu MDRC, ADR-urile, ministerele sectoriale și GLRS. Etapa dată a constat în transmiterea proiectului PRS-urilor către părțile interesate și, ulterior, operarea modificărilor în baza comentariilor primite. Proiectul PRS-urilor a fost aprobat la ultima ședință a GLRS, după care au urmat consultările formale propriu-zise (vezi mai jos).

3.4 Planificarea regională sectorială: Managementul deșeurilor solide

3.4.1 Introducere

În acest capitol sunt descriși pașii specifici pe care îi implică elaborarea PRS în MDS în una dintre regiuni (Centru) (pașii au fost rezumați în Figura 3.3). În perioada septembrie - noiembrie 2012 documentele relevante au fost finalizate și aprobate și, totodată, a fost convenită și aprobată de către MDRC metodologia utilizată pentru acest sector. Primul atelier de lucru a fost facilitat de către experții tehnici MSPL și, ulterior, acest rol a fost preluat de către ADR, în special Secția planificare strategică și programare.

Trebuie de menționat faptul că GLRS a fost cel mai formal mecanism prin care au fost elaborate programele. Totuși, între ședințele GLRS au fost organizate și multiple ședințe cu MDRC, ADR și ministerele de resort. Înaintea, pe parcursul și după elaborarea primului proiect de PRS, discuții deosebit de intense au avut loc în special cu privire la logica de intervenție fundamentală propusă în PRS și "procesul, metodele și criteriile" ce urmau a fi utilizate, în conformitate cu PRS pentru identificarea CPP.

După fiecare ședință a GLRS participanții primeau chestionare pe care trebuiau să le completeze și să propună recomandări pentru îmbunătățirea lucrului GLRS, materialelor elaborate pentru ședințe și a metodelor și tehnicilor utilizate. Mai mult decât atât, fiecare întrevvedere a fost urmată de o sesiune de totalizare, la care experții tehnici din cadrul MSPL, reprezentantul ADR și consultantul proiectului MSPL pentru PPR (uneori și unii reprezentanți ai ministerelor de resort) discutau despre ce a fost realizat și ce aspecte necesită atenție la atelierele ulterioare. De asemenea, CRD Centru, care este un organism decizional de nivel regional, a avut patru întruniri pe parcursul anului 2013 în cadrul cărora participanții au fost informați despre exercițiul curent de planificare regională în domeniul MDS. La ședințe, membrii CRD au avut posibilitatea să se pronunțe referitor la procesul de planificare regională sectorială în domeniul MDS.

Este important a se menționa că opțiunile tehnice incluse în PRS în sectorul DMS s-au bazat pe operaționalizarea strategiei naționale de gestionare a deșeurilor la nivel regional. În unele cazuri au existat opinii diverse referitor la locațiile pentru amplasarea depozitelor. Pentru rezolvarea acestei situații, în PRS este specificat că locațiile propuse pentru depozite se vor verifica la etapa realizării studiilor de fezabilitate.

3.4.2 Pașii implicați în procesul de elaborare a PRS în DMS

6 decembrie 2012 – Primul **atelier de lucru al GLRS**

Scopul primului atelier GLRS a fost de a iniția și de a informa oamenii despre problemele cheie, inclusiv: scopul și obiectivele planificării regionale sectoriale, procesul metodologic pentru elaborarea PRS, domeniul de aplicare a asistenței tehnice oferite de proiectul MSPL și situația actuală în ceea ce privește sectorul MDS în regiunea de dezvoltare Sud (care a primit anterior sprijin pentru a dezvolta Strategia de gestionare integrată a deșeurilor solide pentru regiunea de dezvoltare Sud de la un alt proiect). Participanții GLRS au fost rugați să completeze un formular înainte de următoarea ședință privind descrierea organizării serviciilor de management al deșeurilor în raioanele respective. Experții au implicat participanții în discutarea politicilor-cadru, strategiilor și legilor, situației în sector, posibila finanțare disponibilă, promovarea înțelegerii, evaluarea și oferirea de resurse specifice.

5 februarie 2013 – Al II-lea **atelier de lucru al GLRS**

În cadrul celei de-a doua reuniuni a GLRS, reprezentanții întreprinderilor municipale de salubritate, Academiei de Administrare Publică (în baza acordului între AAP și echipa de asistență tehnică a MSPL, unul sau doi masteranzi s-au alăturat în calitate de "practicanți" la fiecare GLRS și și-au fundamentat teza lor academică pe această experiență de dezvoltare a capacităților), fiind invitați de asemenea MDRC și Ministerul Mediului. Întrevederea s-a axat pe: planul de lucru și activitățile curente pentru planificare regională în sectorul MDS; situația actuală în domeniul MDS în regiunea de dezvoltare Centru; un exercițiu de dezvoltare a viziunii pentru sector din perspectiva regională și practicile curente la nivel de raion. Ulterior a fost formulat un proiect de viziune comună pentru sectorul MDS pentru regiunea de dezvoltare Centru. De asemenea, au fost discutate elementele analizei situației efectuate anterior de experți după primul atelier de lucru.

5 martie 2013 – **Reuniune tehnică la Ministerul Mediului**

Printre participanții la reuniune s-au numărat reprezentanți ai MDRC, Ministerului Mediului, experți tehnici din cadrul MSPL și președinții raioanelor din regiunile de dezvoltare Nord și Centru. Evenimentul a fost organizat la inițiativa Ministerului Mediului și a avut ca scop prezentarea rezultatelor atinse până la acel moment, care erau necesare pentru planificarea regională sectorială în MDS și demonstrarea pentru reprezentanții consiliului raional a configurației posibile și emergente a grupurilor de raioane care ar putea gestiona sistemele comune de management al deșeurilor în regiunile de dezvoltare Nord și Centru.

18 aprilie 2013 – Al III-lea **atelier de lucru al GLRS**

La atelier au participat membrii GLRS, precum și reprezentanți ai serviciilor comunale de salubritate, MDRC, Ministerului Mediului și primăriilor. Următoarele subiecte au fost pe ordinea de zi: analiza tehnică și financiară a sectorului MDS; selectarea opțiunii tehnice preferate în MDS, abordarea metodologică în contextul analizei financiare și configurația instituțională pentru MDS. După reuniune, participanților li s-a solicitat să identifice împreună cu alți reprezentanți ai APL I și II posibilele locații pentru stațiile zonale de transfer și modalitățile de cooperare, ținând cont de lipsa clarității în ceea ce privește statutul juridic al instituțiilor de management al deșeurilor.

6 iunie 2013 – al IV-lea atelier de lucru al GLRS

În afară de membrii de bază ai GLRS, la acest atelier au participat și reprezentanții întreprinderilor municipale de servicii de salubritate și ai inspectoratului ecologic raional, MDRC, Ministerului Mediului și proiectului USAID de susținere a autorităților locale din Moldova. Discuțiile s-au axat pe: analiza financiară a soluțiilor tehnice, analiza instituțională, recomandări în domeniul MDS și aspecte de gen în MDS. Elementele de bază ale documentului în lucru al PRS au fost prezentate pe capitole și discutate cu participanții. De asemenea, au fost discutate câteva opțiuni de aranjamente instituționale în domeniul MDS. S-a convenit asupra faptului că membrii GLRS vor prezenta comentariile lor cu privire la proiectul de PRS după ce acesta va fi diseminat (acțiune preconizată pentru vara 2013). De asemenea, în cadrul acestui atelier au fost clarificate rezultatele în legătură cu obținerea costurilor de investiții/operaționale și recomandările pentru structurile instituționale.

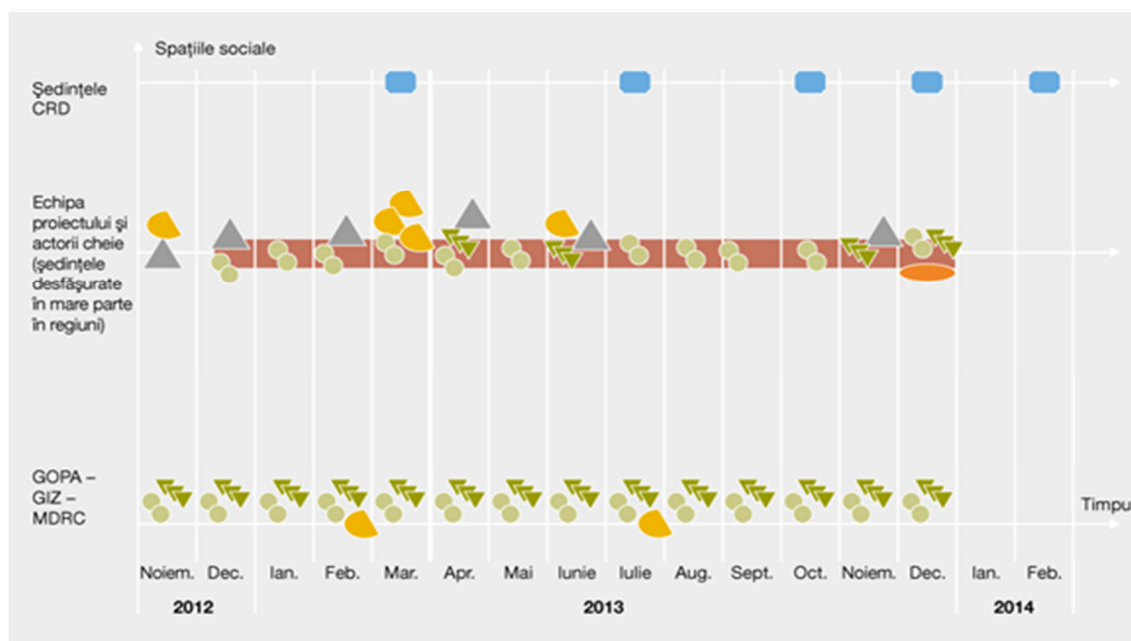
Între Atelierele IV și V a avut loc o discuție substanțială între MDRC și managerii proiectului MSPL. De asemenea, în acest sector au avut loc discuții foarte importante în cadrul proiectului MSPL și acest lucru a însemnat faptul că întregul proces de aprobare a primului proiect a durat considerabil mai mult decât a fost prevăzut de către echipa de asistență tehnică și decât termenele convenite cu MDRC. Tot în această perioadă au fost elaborate profilele raionale ale sectorului MDS, precum și scurte descrieri ale CPP-ilor (câte unul pentru fiecare zonă propusă de management al deșeurilor solide). În octombrie a fost inițiat procesul de "consultări informale" cu implicarea tuturor ministerelor de resort relevante, a MDRC și ADR și comentariile înaintate au fost, după caz, integrate în următoarea versiune preliminară.

19 decembrie 2013 – Consultările publice





Pentru PRS cu privire la MDS consultările publice s-au desfășurat la 19 decembrie 2013 în regiunea de dezvoltare Centru, unde documentul a fost discutat cu principalele părți interesate. La eveniment au fost invitați reprezentanți ai autorităților naționale (MDRC, Ministerul Mediului, Ministerul Sănătății și Agenția pentru Eficiență Energetică (deoarece evenimentul a fost combinat cu Planul Sectorial pentru EE), APL I și II, ADR, întreprinderile municipale, ONG-uri, partenerii de dezvoltare și cetățenii regiunilor de dezvoltare. PRS-urile au fost prezentate CRD-urilor în februarie 2014 pentru aprobare finală.




În baza descrierii de mai sus, în figura 3-3 este prezentat un cadru aproximativ de intervenție ce ilustrează procesul de planificare regională sectorială pentru MDS în regiunea de dezvoltare Centru din noiembrie 2012 până la începutul anului 2014.

Figură 3-3: Arhitectura intervenției în sectorul MDS (Regiunea Centru)



Tabel 3-1: Legenda Figurii 3-3

Simbol	Natura intervenției	Funcția
	Întrunirile CRD Centru: 1 martie 2013; 12 iulie 2013; 25 octombrie 2013; 24 decembrie 2013; Februarie 2014 - aprobarea PRS cu privire la MDS.	Reflectare, management (întrebări, informații, raportare), monitorizare, platformă informațională, pregătire pentru luarea deciziilor.
	Întrunirile echipei de proiect MSPL	Elaborarea conceptelor, discuții și dezbateri asupra metodologiei și discuțiilor ulterioare, pregătirea rapoartelor pentru luarea deciziilor și implementare în structura proiectului, prioritizare, lărgirea participării. Acest tip de întruniri s-au desfășurat pe tot parcursul perioadei.
	Ateliere GLRS și ședința de inițiere: Ședința de inițiere - noiembrie 2012; Atelierul 1 - 6 decembrie 2012; Atelierul 2 - 5 februarie 2013; Atelierul 3 - 18 aprilie 2013; Atelierul 4 - 6 iunie 2013; Atelierul 5 - 28 noiembrie 2013.	Discuții și dezbateri asupra principalelor probleme în domeniul MDS în regiunea de dezvoltare Centru, generarea informațiilor pentru sectorul MDS, dezvoltarea capacităților, revizuirea procesului, elaborarea în comun a PRS, evaluare, monitorizare bazată pe rezultate, crearea unei baze pentru luarea deciziilor în comun privind procedurile ulterioare. Logica a fost în mare măsură iterativă și incrementală: participării, urmați de experți, oferă inputuri, după care urmează discuțiile. Inputurile ar fi apoi dezvoltate în continuare după atelier și utilizate și în ședințele ulterioare pentru continuarea discuțiilor și reflectare în rândurile participanților.
	Consultanță/mentorat pentru management; Între experții MSPL și ADR privind întreprinderile pregătitoare pentru atelierele de lucru și consultările publice.	Susținerea dezvoltării capacităților prin consolidarea managementului, orientare de către echipa de experți, clarificarea întrebărilor apărute.

Simbol	Natura intervenției	Funcția
	Adunare de amploare: 19 decembrie 2013 – Consultările publice.	Feedback din diferite perspective asupra procesului și programului elaborat din partea actorilor cheie, primari și secundari din regiune; rol de multiplicare.
	Marketing și comunicare în cadrul proiectului	Creare de spații pentru comunicare, vizibilitate și acceptare a procesului de schimbare, informații, comunicate de presă, actualizarea paginii web cu privire la procesul de planificare regională în curs de desfășurare.
	Evaluarea capacităților, ședințe tehnice, revizuirea rolurilor părților interesate din proces.	Convertirea rezultatelor atinse în planificarea sectorială în domeniul managementului deșeurilor, revizuirea procesului, discuții privind măsurile ulterioare, identificarea instrumentelor de bază pentru realizarea activităților stabilite.

3.5 Planificarea regională sectorială: Eficiența energetică

3.5.1 Introducere

Această secțiune descrie modul în care s-a desfășurat procesul de planificare regională sectorială în regiunea de dezvoltare Sud, subliniind cele mai importante întruniri ale părților interesate. La proces au participat reprezentanți de la o serie de instituții: autoritățile naționale (MDRC, Ministerul Economiei, Ministerul Educației, Ministerul Sănătății, Agenția de Eficiență Energetică și Fondul pentru eficiență energetică); instituțiile de dezvoltare din regiunea Sud (ADR și CRD); APL I și II (membri ai GLRS), MSPL (cu asistență tehnică din partea experților tehnici MSPL); aplicanți ai CPP (de obicei directori de clădiri publice) și consultantul PPR din partea proiectului MSPL.

În total au avut loc trei ateliere de lucru ale GLRS pentru elaborarea PRS în domeniul EE a clădirilor publice și alte două în scopul identificării CPP. Fiecare reuniune a fost urmată de o sesiune de totalizare, la care experții MSPL, reprezentantul ADR și consultantul MSPL pentru PPR (uneori și unii reprezentanți ai ministerelor de resort) discutau despre ce a fost realizat și ce aspecte necesită atenție la atelierelor ulterioare. De asemenea, CRD Sud, care este un organ decizional la nivel regional, s-a întrunit de patru ori pe parcursul anului 2013 și în cadrul acestor ședințe membrii consiliului au fost informați despre exercițiul curent de planificare regională în domeniul EE. La rândul lor, reprezentanții CRD au avut posibilitatea să-și exprime opinia cu privire la procesul de planificare regională sectorială în domeniul EE în clădirile publice. În cadrul ultimei întruniri a CRD din februarie 2014 a fost aprobat PRS în sectorul EE.

3.5.2 Pașii implicați în procesul de elaborare a PRS în EE

12 februarie 2013 – I-ul **Atelier de lucru al GLRS**

Ca și în cazul primelor ateliere pentru alte sectoare, acesta a constituit o ședință de introducere. Principalele aspecte discutate au fost: scopul și obiectivele planificării regionale sectoriale; sfera de aplicare a asistenței tehnice oferite de proiectul MSPL, situația actuală din sectorul EE în regiunea de dezvoltare Sud, baza de date la nivel național pentru eficiența energetică a clădirilor publice și prioritizarea clădirilor publice pentru investiții în eficiența energetică, care va constitui subiectul intervenției în fiecare raion din regiune.

În perioada ce a urmat au avut loc discuții ample cu MDRC și ADR-uri, în special cu privire la logica în curs de dezvoltare a PRS și "procesul, metodele și criteriile" care ar putea fi folosite pentru a identifica CPP în concordanță cu PRS.

24 iunie 2013 – Al II-lea atelier de lucru al GLRS

Principalele subiecte abordate în cadrul celui de-al doilea atelier tehnic au fost PRS și "procesul, metodele și criteriile" propuse pentru identificarea CPP în conformitate cu orientările-cheie rezultate la primul atelier de lucru cu privire la cele mai atractive clădiri publice ce ar putea contribui la atingerea țintei naționale. În cadrul acestei reuniuni s-a convenit că ADR-urilor le va reveni rolul important de facilitator cu privire la susținerea procesului de identificare a CPP, cu sprijinul echipei de asistență tehnică a MSPL și a consultanților în PPR. De asemenea, au fost discutate acțiunile ulterioare, în special sarcinile comune pentru elaborarea PRS și procesul în conformitate cu care vor fi identificate câte 3 CPP-uri pe raion și ulterior revizuite în baza criteriilor specificate în PRS.

Ca urmare a acestei reuniuni, în iulie 2013 echipa tehnică MSPL a elaborat un formular ce urma a fi completat de către solicitanți. Prin intermediul ADR, MDRC a remis modelul de CPP tuturor consiliilor raionale, cerându-le să-l completeze și să-l transmită înapoi. Fiecare raion a avut posibilitatea să prezinte câte 3 CPP-uri în conformitate cu criteriile incluse în proiectul de PRS. Ulterior, echipa de asistență tehnică a MSPL a efectuat o analiză documentară și CPP-urile au fost incluse într-o listă prioritară sau secundară, după caz. La această etapă echipa de asistență tehnică a redus numărul de CPP la trei pentru fiecare raion, în baza criteriilor pentru prioritizarea proiectelor incluse în PRS. Acest proces a presupus consultări ample cu ADR, managerii energetici din raioane și promotorii CPP-urilor. Lista finală a CPP-urilor a fost coordonată de MDRC cu ministerele de resort pentru a verifica viitorul clădirilor identificate.

16 septembrie 2013 – Două ateliere pentru identificarea CPP-urilor

În rezultatul analizei documentare a fost organizat un ciclu de **două ateliere pentru identificarea CPP** în domeniul EE în clădirile publice. Deoarece regiunea este formată din 8 raioane, la fiecare dintre cele două ateliere au participat reprezentanți ai patru raioane. Grupul a fost format din experți tehnici în EE ai proiectului MSPL, consultantul PPR, o persoană de contact din cadrul ADR, managerii energetici din raioane și un aplicant CPP din fiecare instituție (două instituții per raion). Atelierul de lucru a implicat discuții detaliate între reprezentanții clădirilor publice care au depus CPP și experții tehnici din cadrul MSPL, în scopul de a verifica și, acolo unde este posibil, ajunge la un consens cu privire la conformitatea acestora. Discuția s-a axat pe diverse aspecte rezultate din evaluarea inițială a listei lungi de CPP-uri, incluzând: detalii despre clădire și viitorul acesteia; detalii și clarificări legate de potențialul de economisire a energiei și rentabilitatea investițiilor propuse.

Scopul atelierelor a fost de a stabili, într-un mod eficient, efectiv și participativ, dacă CPP-urile propuse merită sau nu să fie recomandate pentru includere în lista finală. Astfel, experții tehnici din cadrul MSPL au avut posibilitatea să selecteze mai detaliat proiectele prioritare în baza criteriilor stabilite. În cazul deficiențelor serioase identificate la această etapă, un proiect prioritar ar putea fi înlocuit cu altul din lista secundară (proiectul fiind din același raion). Discuțiile și clarificările aspectelor de bază în timpul seminarelor au permis experților MSPL să obțină o perspectivă mai clară asupra CPP și să prezinte la GLRS o listă finală pentru analiză ulterioară. Managerii energetici din raioane au jucat un rol de "mediere" esențial în cadrul acestor ateliere, facilitând comunicarea între echipa tehnică și echipele ce reprezintă fiecare CPP.

19 noiembrie 2013 – Al III-lea atelier de lucru al GLRS

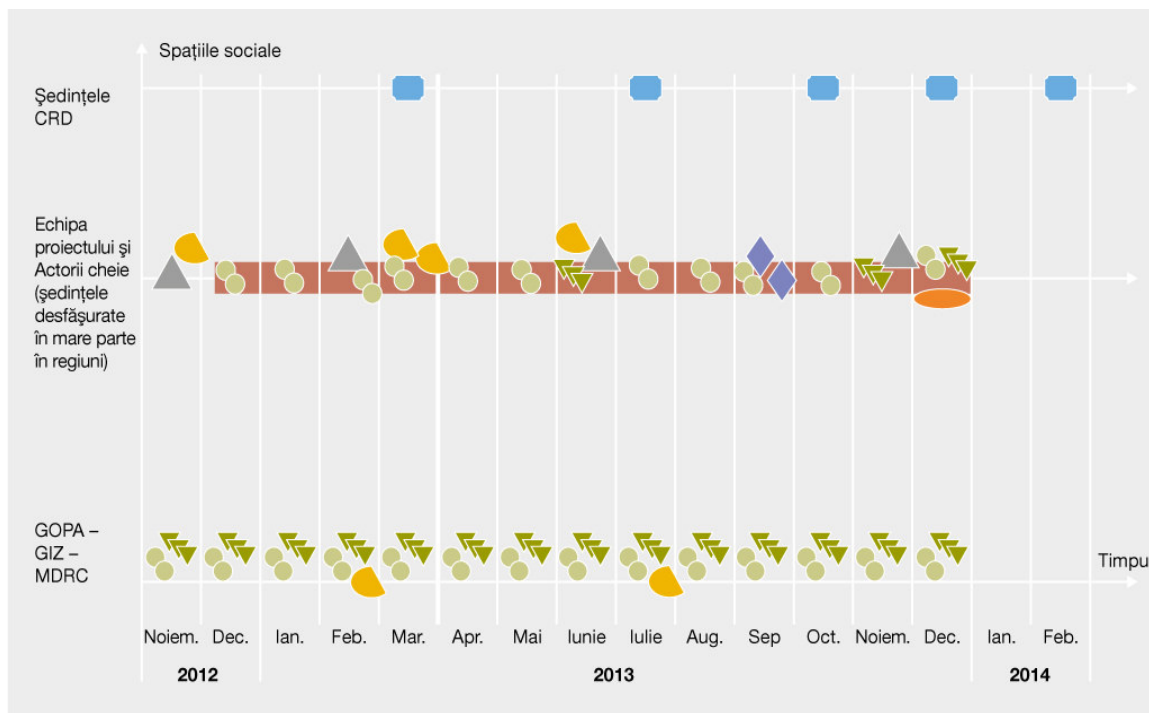
Principalele subiecte discutate au fost: rolul PRS pentru EE, versiunea preliminară și cuprinsul PRS pentru EE în regiunea de dezvoltare Sud și CPP-urile. Au fost oferite explicații suplimentare referitoare la următoarea fază de lucru după aprobarea PRS. S-a atras atenția la delimitarea clară a CPP, CPV și PGF în cursul de elaborare a proiectului. Membrii GLRS au aprobat proiectul de PRS pentru regiunea Sud și au convenit să revină cu comentarii și recomandări, dacă va fi necesar, asupra conținutului programului în perioada de consultări publice.

17 decembrie 2013 – Consultările publice


Consultările publice cu privire la PRS în domeniul EE s-au desfășurat la 17 decembrie 2013, când PRS a fost prezentat și dezbătut de către principalele părți interesate. La eveniment au fost invitați reprezentanți ai autorităților naționale (MDRC, Ministerul Mediului, Ministerul Sănătății și Agenția pentru Eficiență Energetică, APL I și II, ADR, întreprinderile municipale, ONG-uri, partenerii de dezvoltare și cetățenii regiunii de dezvoltare. Ultima etapă a fost aprobarea PRS de către CRD la ședința din 11 februarie 2014.







În baza descrierii de mai sus, în figura 3-4 este prezentat un cadru aproximativ de intervenție ce ilustrează procesul de planificare regională sectorială pentru EE în regiunea de dezvoltare Sud din noiembrie 2012 până la începutul anului 2014.

Figura 3-4: Arhitectura intervenției în sectorul EE (Regiunea de dezvoltare Sud)



Tabel 3-2: Legenda figurii 3-4

Simbolul	Natura intervenției	Funcția
	Întrunirile CRD Sud:	Reflectare, adresări (pentru întrebări, informații,

Simbolul	Natura intervenției	Funcția
	6 martie 2013; 11 iulie 2013; 23 octombrie 2013; 26 decembrie 2013; 11 februarie 2014 - aprobarea PRS cu privire la EE.	raportare), monitorizare, management, control, platformă informațională, pregătire pentru luarea deciziilor.
	Întrunirile echipei de proiect MSPL	Elaborarea conceptelor, discuții și dezbateri asupra metodologiei și discuțiilor ulterioare, rapoarte pregătitoare pentru luarea deciziilor și implementare în structura proiectului, prioritizare, lărgirea participării. Acest tip de întruniri s-au desfășurat pe tot parcursul perioadei de la lansarea procesului.
	Ateliere GLRS și întâlnirea de inițiere: Ședința de inițiere - 21 noiembrie 2012; Atelierul 1 - 12 februarie 2013; Atelierul 2 - 24 iunie 2013; Atelierul 3 - 19 noiembrie 2013.	Discuții și dezbateri asupra principalelor probleme în domeniul EE în regiune, generarea informațiilor pentru sectorul EE, dezvoltarea capacităților, revizuirea procesului, elaborarea în comun a PRS, evaluare, monitorizare bazată pe rezultate, crearea unei baze pentru luarea deciziilor în comun privind procedurile ulterioare. Logica a fost în mare măsură iterativă și incrementală: participanții, urmași de experți, oferă inputuri, după care urmează discuțiile. Inputurile ar fi apoi dezvoltate în continuare după atelier și utilizate și în ședințele ulterioare pentru continuarea discuțiilor și reflectare în rândurile participanților.
	Consultanță/mentorat pentru management; Între experții MSPL și ADR privind întrevederile pregătitoare cu înaintea de atelierele de lucru și consultările publice.	Creșterea nivelului de credibilitate prin implicare și consolidarea managementului, orientările echipei de experți, clarificarea întrebărilor apărute.
	Ateliere de identificare a CPP: 19 noiembrie 2013 - 2 ateliere.	Discuții cu privire la diferite aspecte referitoare la evaluarea CPP, dezvoltarea capacităților de planificare sectorială, efectuarea unui control detaliat al proiectelor prioritare.
	Adunare de amploare: 17 decembrie 2013– Consultările publice	Feedback din diferite perspective asupra procesului și programului elaborat din partea actorilor cheie, primari și secundari din regiune; rol de multiplicare.
	Marketing și comunicare în cadrul proiectului	Creare de spații pentru comunicare, vizibilitate și acceptare a procesului de schimbare, informații, comunicate de presă, actualizarea paginii web cu privire la procesul de planificare regională în curs de desfășurare în domeniul eficienței energetice.
	Evaluarea capacităților, ședințe tehnice, revizuirea rolurilor părților interesate din proces.	Revizuirea procesului, decizii privind măsurile ulterioare, identificarea instrumentelor de bază pentru realizarea activităților stabilite.

4 Metodologia revizuirii interimare

4.1 Introducere

Revizuirea a fost efectuată în următoarele șase etape:

1. Convenirea cu managementul MSPL asupra matricei de întrebări incluse în revizuire (noiembrie, 2013);
2. Revizuirea documentației, inclusiv a documentelor și instrumentelor metodologice, a programelor regionale sectoriale, strategiilor de dezvoltare regională și a programelor și planurilor naționale sectoriale (noiembrie 2013);
3. Definitivarea metodologiei, inclusiv a întrebărilor, chestionarelor și identificarea actorilor pentru a stabili persoanele ce urmează a fi intervievate (noiembrie 2013);
4. Colectarea datelor (decembrie 2013 - ianuarie 2014);
5. Finalizarea proiectului de raport pentru revizuire (februarie 2014);
6. Prezentarea constatărilor principalelor părți interesate, inclusiv MDRC, ADR, donatori și Cancelaria de Stat (urmează a fi efectuată la sfârșitul lunii februarie și în martie 2014, după finalizarea raportului final).

Procesul a început în noiembrie 2013, atunci când a fost convenită cu managementul MSPL o matrice a principalelor întrebări de revizuire (Anexa 3). Criteriile incluse în subiectele de revizuire au fost: relevanța, eficacitatea, eficiența și durabilitatea. Pasul următor este o revizuire documentară a principalelor documente de proiect legate de procesul de planificare regională sectorială din Republica Moldova. De asemenea, au fost studiate PRS-urile nou elaborate cu privire la EE în clădirile publice și MDS în vederea examinării scopului și relevanței acestora. Legislația cu privire la dezvoltarea regională și sectorială a fost de asemenea analizată.

La sfârșitul lunii noiembrie 2013 au fost identificate părțile implicate în proces astfel încât a fost posibilă determinarea și prioritizarea actorilor cheie și identificate metode corespunzătoare pentru a primi opinia acestora referitor la documentul de revizuire (secțiunea 4.3). A fost elaborată o listă de întrebări deschise pentru fiecare categorie de actori ce urmau să participe la interviuri și focus-grupuri. Apoi, potențialii respondenți au fost contactați pentru aranjarea interviurilor.

Întrebările scurte de evaluare, care au inclus subiecte referitoare la procesul de planificare regională sectorială au fost elaborate atât pentru atelierele GLRS, cât și pentru evenimentele de consultări publice. După finalizarea tuturor atelierelor cu privire la EE (câte 3 pentru fiecare regiune) și MDS (5 pentru regiunea Nord și 5 pentru regiunea Centru), au fost elaborate tabelele de rezumare a concluziilor în baza chestionarelor. Aceeași procedură a fost aplicată și pentru evenimentele de consultări publice, în cadrul cărora PRS-urile au fost discutate cu actorii interesați din regiuni (vezi tabele din Anexa 4).

Următoarele două secțiuni prezintă rezumatul metodologiei și analiza părților interesate, realizate în vederea prioritizării principalilor actori.

4.2 Metodologia

4.2.1 Introducere

Revizuirea se bazează atât pe viziunile autorilor, cât și pe concluziile consultării cu un număr de părți interesate. Literatura care a fost văzută de către autori reprezintă sursa pentru secțiunile 2 și 3. De asemenea, revizuirea literaturii a oferit informații pentru analiza părților interesate prezentată în secțiunea 4.3.

Patru metode, descrise mai jos, au fost folosite pentru colectarea datelor calitative și cantitative pentru revizuire. Concluziile activității în teren, realizate cu principalii actori și chestionarele completate la atelierile de lucru ale GLRS și la evenimentele de consultări publice ale PRS sunt rezumate în secțiunea 5. Concluziile activității în teren pentru evaluarea capacităților sunt prezentate în secțiunea 6. Concluziile prezentate în secțiunea 7 se bazează atât pe concluziile activității în teren, cât și pe opiniile autorilor.

4.2.2 Metodele de lucru în teren

Au fost folosite patru metode de lucru în teren:

1. Au fost organizate **interviuri semi-structurate și focus grupuri** cu părțile cheie din instituțiile relevante implicate în procesul de planificare regională sectorială (vezi pct. 4.3 pentru o descriere a intervievaților);

În decembrie 2013 timp de aproximativ două săptămâni au fost efectuate interviuri semi-structurate (14) și focus grupuri (6) cu unii membri ai GLRS (reprezentanții APL), ADR (actori cheie la nivel regional, care facilitează planificarea regională), MDRC, ministerele de resort și agențiile naționale (instituții naționale care sunt responsabile de implementarea politicii regionale, dar, de asemenea, implicate direct și care beneficiază de politicile sectoriale în domeniile EE și MDS). De asemenea, au fost intervievați managementul proiectului MSPL și echipa de consultanți care oferă suport Guvernului Republicii Moldova în ceea ce privește planificarea regională. 44 de persoane au participat la interviuri și focus grupuri.

Întrebările deschise au fost adresate într-un mod neutru pentru a încuraja respondenții să-și exprime liber opiniile și pentru a evita ghidarea intervievaților într-o direcție anumită. Întrebările au fost scrise și secvențele planificate. Metoda de bază a fost interviul semi-structurat în baza unui număr de întrebări, care a permis însă libertatea respondenților de a explora unele probleme mai detaliat și de a oferi un flux nestructurat de gânduri. Uneori acest lucru a condus la răspunsuri neanticipate. Totuși, metoda respectivă prezintă un avantaj important: descoperirea unor lucruri care anterior nu erau cunoscute și astfel explorarea de noi domenii în cadrul revizuirii.

Au fost respectate atât dimensiunile etice, cât și cele de protecție a datelor. Participanții și-au dat acordul de a fi intervievați după ce li s-a adus la cunoștință scopul revizuirii și au fost asigurați de faptul că le va fi respectată confidențialitatea.

Interviurile au decurs fără dificultăți. Totuși, întregul proces a durat mult timp din cauza implicării actorilor din multe instituții, autorități de diferite niveluri și din întreaga țară.

2. **Interviuri semi-structurate** cu personalul ADR pentru efectuarea unei reevaluări a capacității de planificare regională sectorială, folosind aceeași listă de întrebări din evaluarea inițială a capacităților;

În ianuarie 2014 echipa de revizuire a repetat exercițiul de evaluare a capacităților, care a fost efectuat în decembrie 2012, pentru a evalua schimbările la nivel de capacități și competențe ale ADR (un domeniu cheie pentru rezultate mai mari ale MSPL) peste un an de la lansarea procesului de planificare regională sectorială. De

asemenea, a fost important să se afle în ce măsură ADR-urile sunt gata să preia unele sarcini realizate la moment proiectul MSPL sau chiar întreaga activitate de elaborare a noilor PRS în alte domenii.

3. **Un scurt chestionar** a fost elaborat și realizat cu participanții la ultimele ateliere de lucru ale GLRS;

La sfârșitul fiecărui atelier al GLRS, realizat în perioada decembrie 2012-2013, participanții au primit câte un chestionar de evaluare a evenimentului, luând în considerație diferite criterii. Câteva întrebări suplimentare au fost adăugate la formularul de evaluare la ultima întrunire a GLRS (desfășurată în noiembrie 2013) pentru a afla opiniile participanților cu privire la procesul de planificare regională sectorială.

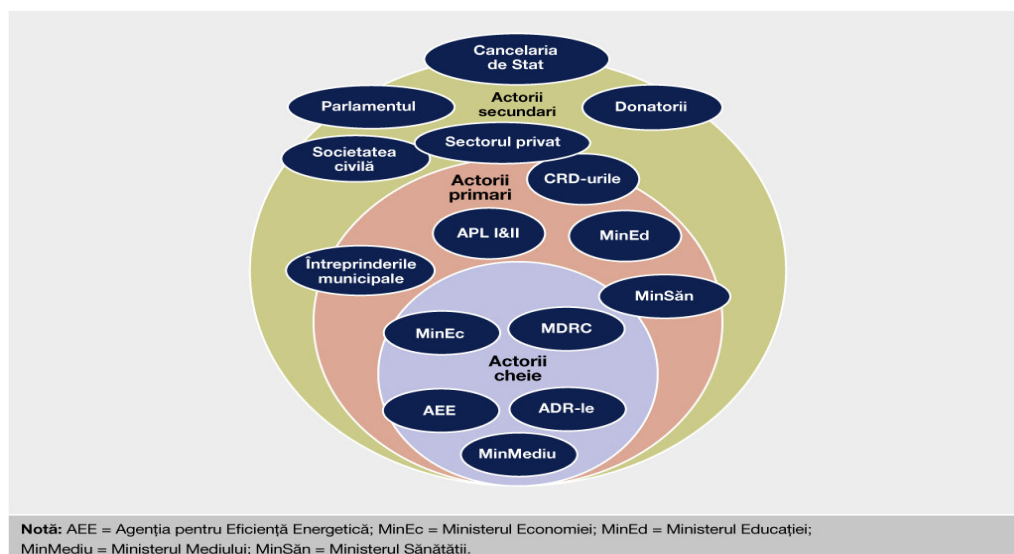
4. **Un scurt chestionar** a fost realizat și cu participanții la reuniunile finale de consultare publică a programelor regionale sectoriale.

La aceste evenimente de consultare au fost invitați reprezentanți ai Autorităților Publice Centrale, APL I și II, ADR, întreprinderilor municipale, reprezentanți ai clădirilor publice (relevant pentru sectorul EE) (educație și sănătate), parteneri de dezvoltare și societatea civilă. În baza chestionarului final, participanților li s-a cerut, printre altele, să aprecieze utilitatea Programelor Regionale Sectoriale pentru identificarea proiectelor și să descrie cât de potrivit le pare crearea GLRS ca metodă de elaborare a PRS.

4.3 Analiza părților interesate implicate în procesul de elaborare a PRS

O analiză a părților interesate în procesul de planificare regională sectorială a fost efectuată pentru **prioritizarea persoanelor cheie ce urmează a fi intervievate pentru revizuire**, ținând cont de constrângerile de timp. Din cauza complexității procesului de planificare regională sectorială întreprins de-a lungul anului 2013, precum și a diversității activităților, există mulți actori la diferite nivele: local, regional și național. Dat fiind faptul că această revizuire se bazează pe două sectoare, eficiența energetică a clădirilor publice și managementul deșeurilor solide, sunt analizați numai actorii din aceste domenii. Atât actorii principali, precum și cei primari și secundari, sunt cartografiați mai jos, în figura 4.1.

Figura 4-1: Planificarea regională sectorială: analiza părților interesate



Natura și ponderea părților interesate variază în funcție de rolul lor și gradul de implicare în proces. În această revizuire, un „actor principal” este identificat ca fiind o instituție prin care trece drumul critic ce duce la un rezultat de succes. Nivelul și profunzimea angajamentului lor influențează semnificativ succesul sau eșecul întregului proces de planificare regională sectorială.

Având în vedere faptul că aceasta este o inițiativă de planificare regională, MDRC este un actor cheie care dezvoltă și evaluează toate etapele importante ale procesului.

Alte părți interesate cheie includ:

- Celelalte ministere cu care toate problemele din sector trebuie să fie discutate și convenite: Ministerul Economiei (pentru EE) și Ministerul Mediului (MDS);
- Agenția pentru Eficiență Energetică, pentru că este instituția națională responsabilă de implementarea politicii privind eficiența energetică;
- Cele trei Agențiile de Dezvoltare Regională, care joacă rolul de lider în gestionarea și facilitarea procesului de planificare regională sectorială.

În ceea ce privește **actorii primari**, aceștia includ:

- CRD, deoarece acestea sunt instituțiile care supraveghează în mod direct ADR-urile și, la sfârșitul procesului, aprobă PRS;
- Alte ministere implicate în proces, cum ar fi Ministerul Sănătății și Ministerul Educației, deoarece sectorul eficienței energetice se referă la unele dintre clădirile de care se ocupă aceste două ministere (spitale, policlinici, școli);
- APL de nivelul 1 și 2, deoarece acestea sunt implicate în GLRS și sunt beneficiarii finali ai proiectelor elaborate în cadrul procesului;
- Întreprinderi de servicii comunale, care sunt implicate în furnizarea serviciilor relevante la nivel local.

Actorii secundari includ:

- Parlamentul, care aprobă toate politicile naționale;
- Cancelaria de Stat, care este responsabilă pentru coordonarea politicilor naționale;
- Sectorul privat, care beneficiază de infrastructură îmbunătățită și este implicat în implementarea proiectelor;
- Societatea civilă, care este reprezentată de consumatorii de servicii îmbunătățite, dezvoltate grație programelor regionale sectoriale;
- Donatorii, care sunt implicați atât în furnizarea de asistență tehnică pentru sectoarele relevante cât și, în unele cazuri, finanțarea pentru investiții în infrastructură.

Având în vedere constrângerile de timp și resurse, consultarea pentru această revizuire a implicat reprezentanți ai tuturor actorilor-cheie, unii actori primari (cu excepția Ministerului Educației și întreprinderilor municipale) însă niciunul din actorii secundari (cu excepția personalului GIZ). În ceea ce privește cele două părți interesate din cel de-al doilea grup (donatori și Cancelaria de Stat), s-a decis că este mai bine ca acestea să fie consultate după finalizarea raportului, deoarece până în prezent implicarea lor directă în proces a fost una nesemnificativă.

Cu privire la anumite persoane care au fost consultate, trebuie de remarcat următoarele:

1. În cadrul MDRC, Direcția Generală pentru Dezvoltare Regională este unitatea principală responsabilă de implementarea politicii de dezvoltare regională, la revizuire participând doi șefi din cadrul acestei direcții;
2. Ministerele de resort și agențiile naționale au delegat câte o persoană să participe la GLRS în toate cele trei regiuni și, de asemenea, pentru colaborarea la elaborarea PRS;
3. Unii dintre acești reprezentanți au fost selectați pentru a fi intervievați pentru revizuire;
4. În cadrul GIZ și echipei tehnice MLPS sunt intervievați managerii superiori și experții pe termen lung responsabili de sectorul EE și MDS și consultanții PPR din regiuni;
5. În ADR-uri au fost realizate interviuri cu secția planificare strategică și programare, ale cărei activități sunt legate nemijlocit de planificare și programare. Angajații secției managementul proiectelor au fost și ei intervievați, la fel și doi din cei trei directori de ADR. În cele din urmă a fost consultat un număr mic de membri ai CRD;
6. Au fost organizate câte trei focus-grupuri în fiecare regiune cu reprezentanți ai GLRS din ambele sectoare. Unii dintre ei au fost membri în ambele grupuri (iar, în unele cazuri, chiar și în grupul AAC). Toți membrii GLRS sunt reprezentanți ai APL II, de obicei, din cadrul direcțiilor pentru reforme și dezvoltare regională, direcția atragerea investițiilor sau direcția construcții.

5 Principalele constatări din interviurile cu părțile interesate

5.1 Introducere

În această secțiune sunt prezentate cele mai importante constatări cu privire la întrebările menționate în matricea de revizuire (Anexa 3) din interviurile semi-structurate cu principalele părți interesate. De asemenea, sunt prezentate concluziile chestionarelor realizate în cadrul întrunirilor GLRS și evenimentelor de consultări publice. Astfel, **ceea ce este declarat aici reflectă un rezumat al punctelor de vedere al actorilor cu care s-a discutat, mediate de către autori, și nu punctele de vedere ale autorilor înșiși.** Trebuie de menționat că criteriul de „impact” nu a fost examinat în această revizuire, dat fiind faptul că Moldova încă e la etapa incipientă de planificare regională sectorială.

5.2 Relevanța

Care au fost obiectivele planificării regionale sectoriale?

În rândurile intervievaților din toate grupurile interesate a existat o opinie răspândită precum că procesul de planificare regională, susținut de proiectul MSPL, a fost o inițiativă nouă importantă. Ideea originală, precum că PRS-urile vor fi elaborate pentru a sprijini un proces de dezvoltare a proiectelor de calitate mai înaltă, la scară corespunzătoare, mai relevante din punctul de vedere al politicilor și cu o abordare regională, a fost înțeleasă și apreciată (deși, mai mult la sfârșitul procesului decât la început).

De asemenea, a existat o înțelegere destul de larg răspândită precum că procesul de planificare a condus la o nouă metodă de identificare a proiectelor care, în multe privințe, este superioară practicii actuale bazate pe „apeluri pentru propuneri de proiecte”, prin care APL depun proiecte, care sunt de multe ori de calitate slabă, lipsite de abordare regională și neconforme cu documentele de politici existente. După cum a comentat unul dintre respondenți: *“Acesta este procesul potrivit pentru elaborarea proiectelor bune și ADR-urile sunt plasate perfect pentru a gestiona procesul respectiv”.* **În linii generale, respondenții au perceput obiectivele planificării regionale sectoriale, în forma concepută inițial, ca fiind relevante și salutate de către instituțiile implicate în proces.**

A fost abordarea în concordanță cu strategiile de dezvoltare regională și strategiile sectoriale naționale?

Întrebați dacă abordarea a fost în concordanță cu strategiile de dezvoltare regională (SDR), cea mai mare parte dintre intervievați au răspuns că acestea sunt strâns legate între ele. În unele privințe, acest lucru nu este deloc surprinzător, având în vedere că documentele SDR (inclusiv Strategia Națională de Dezvoltare Regională) sunt foarte generale și nu identifică în detaliu abordările sectoriale specifice. În ceea ce privește alinierea la strategiile naționale pentru eficiență energetică și managementul deșeurilor solide, instituțiile naționale relevante au fost mulțumite cu faptul că documentele sunt consistente și **asigură o metodă practică de operaționalizare a strategiilor naționale la nivel regional și local.** Mai mult decât atât, unii intervievați au apreciat faptul că, atunci când a fost elaborat PRS, echipa a ținut cont nu doar de cadrul de politici curent, dar și de cadrul legal și instituțional și de posibilitățile de finanțare. Întrebați despre coerența cu Strategiile de dezvoltare socio-economică, unii respondenți au menționat că doar unele raioane au aceste strategii elaborate de o

calitate bună. Mai mulți respondenți chiar au spus că, în cazul în care există o legătură, aceasta este probabil inversă, adică PRS ar oferi idei pentru strategiile de dezvoltare socio-economice ale raioanelor. **În concluzie, a existat un grad ridicat de consens privind existența unei coerențe cu strategiile naționale și sectoriale.**

Este abordarea compatibilă cu acțiunile altor parteneri de dezvoltare?

În ceea ce privește compatibilitatea abordării cu acțiunile altor parteneri de dezvoltare, unii respondenți, atât din cadrul autorităților naționale, cât și din cadrul instituțiilor regionale, au susținut că, deși metoda este una nouă, aceasta va fi probabil compatibilă în măsura în care partenerii de dezvoltare au încurajat existența unor strategii de implementare mai coerente pentru cele două sectoare, precum și o abordare de calitate superioară privind identificarea și elaborarea proiectelor. **Prin urmare, abordarea va fi probabil salută de către partenerii de dezvoltare, în special cei interesați de finanțarea investițiilor în infrastructură.**

5.3 Eficacitatea

Au fost GLRS o metodă potrivită pentru elaborarea PRS?

Instituția de bază în elaborarea PRS a fost GLRS și **respondenții au considerat că acesta a constituit un mecanism eficient pentru elaborarea documentelor de program.** Această afirmație se bazează pe răspunsurile la întrebarea (adresată în cadrul evenimentului de consultare publică) „Considerați că crearea grupului de lucru regional sectorial a fost o metodă potrivită pentru elaborarea Programului Regional Sectorial”, scorul obținut fiind de 4,2 din maximum 5 posibil (Anexa 4, Tabelul 1). Având în vedere că atât ADR, cât și CRD nu pot fi implicate în profunzime în dezvoltarea tuturor activităților strategice, constituirea acestor grupuri s-a dovedit a fi o modalitate eficientă de asigurare a unor PRS de calitate. Dată fiind conexiunea puternică cu raioanele din regiune, GLRS au fost capabile să ofere, pe parcursul procesului, datele necesare și feedback din partea regiunii echipei tehnice la elaborarea PRS. De asemenea, membrii GLRS au avut un **sentiment puternic de apartenență la proces** și sunt dornici să continue activitatea și să aibă rolul de monitorizare a implementării PRS.

A fost adecvată structura GLRS?

Compoziția GLRS a fost una corespunzătoare, cu o structură potrivită, și a oferit un for eficient pentru implicarea diferitor părți interesate care au contribuit în mod pozitiv la proces. Această afirmație se bazează pe răspunsurile la o întrebare (adresată la ultima ședință a GLRS) „În ce măsură considerați că componența GLRS au constituit o metodă adecvată pentru dezvoltarea PRS?”, scorul obținut fiind de 4,2 din 5 (Anexa 4, Tabelul 3). Respondenții au considerat că membrii GLRS au fost selectați corect și consiliilor raionale li s-a solicitat să delege aceleași persoane la toate atelierile de lucru pentru a se asigura de stabilitatea și continuitatea procesului. Totuși, s-a întâmplat ca președinții de raioane să delege diferiți reprezentanți și acest lucru a cauzat fluctuații în activitatea membrilor. Unii au fost de părere că acest lucru a subminat procesul de planificare regională sectorială, unde este necesară continuitatea activităților și ideilor, lucru ce nu poate fi asigurat dacă participă diferite persoane. De asemenea, a existat percepția precum că capacitatea reprezentanților raioanelor și dorința acestora de a contribui la proces, deși în general bune, sunt pe alocuri slabe. Acest lucru este parțial rezultatul faptului că consiliile raionale, în unele cazuri, nu dispun de specialiști în anumite sectoare, iar persoanele delegate uneori nu dispun de abilități corespunzătoare. GLRS pentru EE a constituit un caz diferit, datorită faptului că

fiecare raion a fost reprezentat de către managerul energetic și aceasta a adus valoare adăugată considerabilă procesului. Acest lucru a fost determinat de faptul că ei sunt specialiști în sectorul dat și sunt capabili să ofere date specifice cu privire la clădirile publice în raioanele respective. De asemenea, atunci când a fost necesar, pe lângă grupul de bază au fost invitate și alte părți interesate relevante de la o serie de instituții (a se vedea secțiunea 3 pentru detalii). Mulți dintre respondenți au considerat că această abordare flexibilă privind compoziția GLRS funcționează bine.

Întrebați despre modul în care ar putea fi îmbunătățită compoziția GLRS, respondenții au oferit mai multe răspunsuri. Unii au fost de părerea că structura grupurilor ar trebui să rămână așa cum este, luând în considerație eficacitatea de care a dat dovadă până în prezent. Alții au propus includerea companiilor private și întreprinderilor municipale în componența GLRS în MDS și AAC. Cu toate acestea, unii respondenți au considerat că întreprinderile municipale au fost invitate la unele ședințe ale GLRS (pentru a fi informați despre procesul demarat și a controla veridicitatea datelor) și că rolul lor trebuie să fie limitat la aceste funcții; altfel spus, ei nu ar trebui să devină membri deplin ai GLRS.

Propunerea unei instituții de a include auditorii energetici în GLRS în domeniul EE a fost respinsă de majoritatea persoanelor intervievate. O opinie larg răspândită a fost necesitatea de a include persoanele responsabile din raioane de planificare strategică, și nu numai pe cele care se ocupă de un anumit sector. În schimb, unii respondenți au considerat că GLRS este prea mare și că ar trebui să fie delegată numai o persoană din fiecare raion (în special pentru regiunea de dezvoltare Centru, care include 13 raioane).

Unii respondenți au recomandat delegarea diferitor persoane pentru fiecare GLRS deoarece în prezent sunt mai multe cazuri unde același reprezentant participă la activitățile a toate trei sectoare. Cu toate acestea, mulți consideră că dacă există o persoană foarte competentă din consiliul raional care ar reuși să se implice în toate grupurile sectoriale, atunci aceasta ar trebui să rămână membru al tuturor GLRS. Mai mult decât atât, unii membri ai GLRS actuale și-au exprimat dorința de a fi membri ai GLRS ce urmează a fi create în alte sectoare, cum ar fi DRL. Totuși, mulți au considerat că delegarea aceluiași reprezentant în toate grupurile sectoriale ar trebui să fie mai degrabă o excepție decât o regulă.

În concluzie, am putea spune **că GLRS a fost considerat o structură funcțională, bine organizată și planificată, dar cu unele neajunsuri**. Având în vedere că procesul de planificare regională este o experiență nouă și unică pentru Moldova, este nevoie de timp pentru părțile interesate să înțeleagă necesitatea acestui exercițiu. Rolul GLRS părea să fie oarecum nesigur la început din cauza caracteristicilor inovative ale noului proces de planificare. Unii au susținut că echipa tehnică a MSPL ar fi putut să joace un rol mai bun atunci când au fost create GLRS, sau să comunice procesul de planificare regională sectorială mai clar. Acum, că procesul este mai clar și consiliile raionale înțeleg rolul lor, s-a considerat că atât capacitățile, cât și angajamentul GLRS va crește în viitor, în special pentru noile GLRS care vor fi create, dar și pentru GLRS existente, dacă ele vor participa la implementarea PRS-urilor elaborate.

Cât de potrivit a fost procesul formal de elaborare a PRS?

Procesul formal pentru elaborarea PRS a constat în desfășurarea unui șir de ateliere tehnice pentru GLRS, facilitate de ADR-uri. Acest proces a fost considerat **foarte potrivit** deoarece a reunit reprezentanții consiliilor raionale într-un for pentru a discuta

și dezbate probleme și propune opțiuni și scenarii pentru sectoarele respective. Unii participanți și-au exprimat opinia precum că procesul ar putea fi îmbunătățit dacă din GLRS ar face parte numai oficiali de rang înalt la nivel de raioane, pentru a putea explica semnificația procesului în curs de desfășurare. Totuși, toți președinții de raioane sunt deja membri ai CRD, organ ce se întrunește de patru ori pe an, fiind informați despre activitățile ce se desfășoară în regiune, stabilind și luând decizii cu privire la PRS. Astfel, mulți au considerat că reunirea aceluiași oameni în afara ședințelor ordinare ale CRD nu este necesară. Cu toate acestea, **mulți dintre respondenți au susținut că un număr mare de membri ai GLRS ar putea să comunice mai bine și spune părerea oficialilor raionali de rang înalt.** Unii membri ai GLRS au subliniat faptul că unii președinți de raioane sunt mai interesați de proces decât alții. **Acest lucru a fost considerat un neajuns al procesului.**

A oferit abordarea oportunități suficiente pentru participarea MDRC, ministerelor sectoriale și CRD?

Ministerele sectoriale și MDRC au fost invitate și de multe ori au participat la atelierul tehnic ale GLRS. Membrii CRD nu au fost invitați în mod oficial la GLRS, dar au fost informați cu privire la proces în cadrul reuniunilor consiliului și, în unele cazuri, prin transmiterea mesajului direct de la membrii GLRS.

Un neajuns observat de mulți dintre respondenți a fost în legătură cu **cooperarea interinstituțională și comunicarea la nivel național.** Pe de o parte, unele autorități naționale au afirmat că MDRC ar fi putut comunica direct cu ele. Pe de altă parte, s-a observat că, în unele cazuri, înseși ministerele de resort au avut o comunicare slabă.

Astfel, abordarea a oferit suficiente oportunități pentru implicarea actorilor-cheie, dar totuși mai există spațiu pentru îmbunătățire în ceea ce privește comunicarea și cooperarea interinstituțională.

A fost abordarea sensibilă la dimensiunea de gen?

În general, respondenții nu au avut opinii concrete cu privire la faptul dacă abordarea ar fi fost sensibilă sau nu la dimensiunea de gen. În ceea ce privește GLRS, intervievații au susținut că, deși atât bărbații, cât și femeile au fost încurajați să participe, specialiștii delegați de către președinții de raion au fost mai des bărbați decât femei. De exemplu, din 35 manageri energetici, doar trei sunt femei, deoarece sectorul este în mare măsură dominat de bărbați.

În ceea ce privește PRS-urile, există puțină analiză de gen sau integrare a dimensiunii de gen. Câțiva respondenți au remarcat faptul că PRS-urile din ambele sectoare nu conțin date dezagregate pe criteriul de gen, și s-a afirmat că aceste date nu sunt disponibile. **A fost menționat că dimensiunea de gen va fi integrată mai direct în timpul procesului de elaborare a proiectelor.**

A fost metoda de consultare adecvată?

Un punct de vedere foarte răspândit a fost că metoda de consultare a fost una cuprinzătoare și a implicat multiple părți interesate de toate nivelurile, inclusiv autorități naționale, APL I și II, ONG-uri, sectorul privat, întreprinderi municipale, prestatori de servicii și alți actori interesați. În primul rând, consultarea informală cu privire la proiectul de PRS a avut loc cu MDRC, ministerele de resort și ADR-urile. De asemenea, APL-urile, în timpul procesului de consultare, au fost rugate să verifice

conformitatea datelor din PRS. După ce proiectul de PRS a fost aprobat de către GLRS la ultimele ședințe, etapa finală a constituit-o organizarea consultărilor publice formale de către ADR. Unii au considerat că consultare publică formală la sfârșitul procesului a fost oarecum grăbită. Cu toate acestea, majoritatea participanților au fost de părere că evenimentul de consultare a inclus informații utile, a permis participarea și implicarea în procesul de coordonare. În general, respondenții păreau mulțumiți de abordarea folosită privind modul de consultare, aceasta fiind bazată pe reuniuni comune și discutarea principalelor probleme din sector, precum și continuarea planificării. Evenimentul a reușit să adune laolaltă specialiști din toate raioanele din regiune.

Care sunt punctele forte și punctele slabe ale abordării?

În ceea ce privește punctele forte, respondenții au subliniat următoarele:

- Abordarea generală a fost nouă și se presupune că ar conduce la proiecte mai bune și mai relevante din punct de vedere regional;
- Este prima încercare de a operaționaliza la nivel regional strategii sectoriale naționale generalizate;
- Acesta este un proces pro-activ cu o abordare participativă, implicând părțile interesate de la toate nivelurile;
- Numărul mare de actori implicați a însemnat posibilitatea identificării rapide de soluții la probleme;
- GLRS ca structură de elaborare a PRS a fost foarte bună, în special pentru că a oferit un forum pentru lucrul comun al tuturor APL-urilor din regiune (acest lucru s-a întâmplat pentru prima dată);
- PRS au inclus o analiză extinsă a situației la nivel regional pentru fiecare sector separat (acest lucru s-a întâmplat pentru prima dată);
- Există o legătură bună între analiza din PRS și prioritizarea proiectelor posibile;
- Procesul de planificare regională sectorială ar sprijini elaborarea de proiecte cu documentație tehnică completă și studii de pre/fezabilitate;
- Procesul a sporit imaginea ADR-urilor în regiuni și a consolidat legăturile dintre acestea și APL-uri.

Punctele slabe cele mai citate au fost:

- La începutul procesului, a existat o lipsă de claritate asupra abordării propuse;
- ADR-urile au considerat că ele ar fi trebuit să fie implicate mai mult la etapa inițială a procesului;
- Deși CRD-urile aprobă PRS-urile și ADR-urile sunt, în general, responsabile de implementarea politicii, nu este în totalitate clar cine este responsabil de gestionarea și monitorizarea implementării PRS, în special a planului de acțiuni care include activități ce urmează a fi implementate atât de autoritățile naționale cât și locale;
- Comunicarea nesatisfăcătoare cu și între ministere a cauzat încetinirea procesului;
- Lipsa unor date statistice regionale bune a constituit un impediment;

- Managerii energetici sunt actori importanți în sectorul EE, dar unii nu aveau autoritatea și capacitatea necesară (parțial din cauza că aceștia abia și-au început activitatea);
- PRS-urile au fost finalizate cu anumite întârzieri și calitatea documentelor inițiale a fost pusă la îndoială (deși acest moment a fost soluționat ulterior);
- Formatul PRS a fost modificat din "plan" în "program" la mijlocul procesului.

Calitatea PRS

Unii dintre respondenți au considerat că primele proiecte de PRS nu au corespuns cerințelor necesare referitor la elaborarea și conținutul unui document. În special, PRS-urile cu privire la MDS, din cauza complexității sectorului, au avut nevoie de mai mult lucru și calitatea acestora a fost îmbunătățită după înaintarea comentariilor și reacția parvenită din partea MDRC și ADR-urilor. Unii au susținut că acestea prezintă o analiză bună, dar că opțiunile propuse constituie o abordare de sus în jos și că opiniile GLRS nu au fost întotdeauna luate în considerare. Dar, în general, mulți respondenți consideră că atât PRS-urile în domeniul EE, cât și cele pentru MDS, în versiunea lor finală sunt documente de calitate bună și ar putea contribui la operaționalizarea strategiilor sectoriale la nivel regional. Legătura dintre strategiile și planurile naționale, regionale și locale a fost bine realizată. Analiza necesităților sectoriale în regiune este bine prezentată și prioritizarea investițiilor viitoare se bazează pe argumente puternice. Cu toate acestea, unii respondenți au considerat că un punct slab al PRS pentru MDS a fost lipsa detaliilor cu privire la identificarea de proiecte.

Unii au considerat că cel mai mare neajuns a PRS este planul de acțiuni, în sensul că nu este clar cine este responsabil pentru asigurarea implementării acestuia. Alții au susținut că pregătirea PRS a fost împiedicată de lipsa datelor regionale bune, și, în primele proiecte de PRS au existat pe alocuri date eronate. Cu toate acestea, datele au fost corectate împreună cu APL și membrii GLRS. Unii au susținut că lipsa unor date regionale bune face PRS-urile să pară similare pentru toate cele trei regiuni.

În concluzie, a existat **un sentiment puternic că PRS corespund așteptărilor**, în pofida neajunsurilor descrise mai sus. PRS-urile au fost apreciate ca fiind coerente, prezentând o cale clară, critică de prioritizare a necesităților sectoarelor în cele trei regiuni. Pentru Moldova, acest lucru a fost văzut ca un mare pas înainte. Într-adevăr, după cum a remarcat un respondent, "Dacă PRS-urile nu ar exista, ele ar trebui inventate."

5.4 Eficiența

Cât de bine a fost organizat procesul de planificare regională?

Elaborarea PRS a fost un proces complex, facilitat de către ADR-uri. Cu toate acestea, unii au considerat că procesul a fost condus prea mult atât de MLPS și MDRC. Unii reprezentanți ai ADR s-au văzut, în special la începutul activităților, mai curând ca actori pasivi. Astfel, la ședința din primăvara anului 2013, agențiile și-au exprimat dorința de a avea un rol mai mare și de a fi implicate mai activ în proces. Din acel moment, ADR-urile au fost cele care au facilitat întrunirile GLRS. Respondenții din cadrul ADR au susținut că **în procesul de elaborare a viitorului PRS pentru DRL, ADR-urile ar trebui să participe într-o măsură mai mare și să preia mai multe responsabilități de la MDRC și echipa de experți MLPS**. Ei au considerat că acest lucru va îmbunătăți calitatea procesului de planificare regională sectorială.

Răspunsurile oferite în chestionarele de evaluare de la ultimele ședințe ale GLRS (Anexa 4, tabelul 3), indică un nivel ridicat de satisfacție privind facilitarea GLRS de către ADR. Media cu privire la calitatea de facilitator a ADR-ilor a fost de 4.4 din 5 - atât pentru EE cât și MDS. Referitor la cât de bine a fost organizat procesul de planificare regională în general, punctajul acordat de participanții la GLRS au fost de asemenea înalt, cu 4.5 din 5 pentru ambele sectoare. Mai mult decât atât, întrebați despre ce le-a plăcut cel mai mult în procesul de planificare regională sectorială, un răspuns oferit de mulți a fost "organizarea foarte bună a evenimentelor".

A livrat acesta rezultate specifice la timp?

Unii respondenți au susținut că procesul ar fi putut să fie finalizat într-un interval de timp mai redus (acesta a fost, de asemenea, un comentariu preluat din chestionarul de evaluare din cadrul evenimentului de consultare publică). Procesul de planificare a decurs treptat și cu schimbări în structura (de la "plan" la "program") și conținutul PRS. Acesta a fost unul dintre motivele pentru întârzierea (de aproximativ două luni) în transmiterea finală a documentelor. Discuțiile lungi în cadrul MSPL asupra proiectului documentelor, de asemenea, au reținut procesul. Un alt factor care a încetinit procesul a fost determinat de faptul că proiectele inițiale ale PRS aveau nevoie de schimbări semnificative. Unii respondenți au considerat că, având în vedere că este vorba de o abordare nouă, probabil întotdeauna există întârzieri și blocaje și că în viitor, **pentru noile sectoare, procesul s-ar putea desfășura într-un interval de timp mai scurt.**

A fost procesul de planificare regională sectorială o modalitate eficientă de identificare a conceptelor de proiecte posibile în comparație cu „Apelul pentru propuneri de proiecte” folosit în trecut?

- Un număr semnificativ de persoane intervievate consideră că procesul de identificare a CPP-urilor în conformitate cu noua abordare de planificare regională este mai bun decât utilizarea „apelurilor pentru propuneri de proiecte”. Acest punct de vedere a fost confirmat în răspunsurile oferite la chestionarele completate la atelierelor de lucru ale GLRS și în cadrul evenimentelor de consultări publice ale PRS-urilor (a se vedea anexa 4, tabelele 1 și 3). Întrebați "În ce măsură procesul de planificare regională sectorială a fost unul eficient în identificarea CPP, comparativ cu Apelurile de propuneri de proiecte lansate în trecut?", respondenții și-au exprimat gradul de mulțumire oferind punctajul de 4.2 din 5. Același scor a fost acordat în cadrul evenimentului de consultare publică la întrebarea „Procesul de planificare regională sectorială este o metodă nouă de dezvoltare a proiectelor regionale. Din cele auzite astăzi, în ce măsură considerați că acest proces este o metodă potrivită de identificare a proiectelor regionale?”

A fost sistemul de videoconferință folosit într-un mod eficient?

Câteva încercări de a folosi sistemul de videoconferințe au fost făcute în cadrul procesului de planificare regională sectorială, dar acestea nu au reușit. De exemplu, o ședință de pregătire pentru atelierul de lucru în domeniul AAC s-a desfășurat cu ADR-le folosind sistemul de videoconferință, dar a fost oprită din cauza problemelor tehnice.

5.5 Durabilitatea

În ce măsură ADR-urile au fost capabile să faciliteze procesul de planificare regională sectorială?

Răspunsul la această întrebare este oferit în secțiunea 6.

În ce măsură ADR-urile au fost capabile să sprijine identificarea de CPP?

Răspunsul la această întrebare este oferit în Secțiunea 6.

Care va fi rolul GLRS în viitor?

Membrii GLRS și-au exprimat dorința de a un rol în GLRS în continuare. Când au fost întrebați "În ce măsură ați dori să fiți implicați în activitățile GLRS în viitor?", circa 78% dintre respondenți au declarat că ar dori să participe la toate activitățile care vor fi efectuate în continuare și 22% au spus că ar dori să participe la unele dintre activitățile care vor fi întreprinse (anexa 4, tabelul 3).

Întrebați despre viitorul GLRS în general, intervievații din focus grupuri au oferit două răspunsuri diferite:

- Un număr mic de persoane au susținut că, datorită faptului că scopul GLRS a fost elaborarea PRS, atât timp cât scopul a fost atins, GLRS ar trebui să-și înceteze activitatea;
- Opinia majorității a fost că GLRS ar trebui să fie menținute. Au existat diverse opinii cu privire la rolul ce va reveni grupurilor de lucru și dacă ar trebui schimbată compoziția acestora.

În ceea ce privește viitorul rol al GLRS, respondenții au sugerat câteva activități specifice:

- Acordarea suportului în implementarea proiectelor derivate din PRS, adică susținerea implementării portofoliului de proiecte;
- Monitorizarea implementării PRS-urilor și a planului de acțiuni;
- Diseminarea informației în cadrul regiunilor (sau zonelor în cazul sectorului MDS);
- Promovarea campaniilor de sensibilizare;
- Promovarea guvernării sectoriale, inclusiv o mai bună transparență și responsabilitate;
- Transformarea într-o bază de cunoștințe pentru sector în regiune (diseminarea informației privind noile propuneri de proiecte, noile tehnologii, lecții învățate și schimb de bune practici, etc.).

În ceea ce privește structura, o opțiune propusă de către respondenți este menținerea celei existente, cu invitarea altor părți interesate, atunci când este necesar. Alți respondenți au considerat că este necesară o participare mai largă la GLRS. Prin aceasta ei au în vedere includerea mai multor reprezentanți din APL I, furnizori de servicii, ministere și alte părți interesate relevante la nivel regional.

O întrebare adresată frecvent în cadrul interviurilor cu principalii actori a fost: "Dacă ADR-le sunt responsabile pentru elaborarea PRS, ar trebui acestea să fie în același timp și instituții responsabile pentru monitorizarea și evaluarea documentelor date?" Astfel, în timp ce unii intervievați au considerat că supravegherea implementării PRS este sarcina ADR, alții au declarat că APL-urile sunt cele care ar trebui să își asume acest rol, iar ADR-urile și CRD-urile să se ocupe de monitorizare.

Ce lecții pot fi însușite pentru desfășurarea procesului de planificare regională sectorială pentru sectoarele AAC și DRL?

Respondenții au menționat următoarele lecții învățate pentru alte sectoare:

- Delegarea mai multor responsabilități de luare a deciziilor pentru ADR-uri (cu ghidare din partea experților tehnici ai MSPL);
- Implicarea mai mare a ADR-ilor în conceptualizarea și elaborarea procesului de planificare regională sectorială;
- Realizarea mai multor evenimente de planificare și consultare comună (MDRC - MSPL - ADR);
- Respectarea orarului convenit pentru elaborarea PRS;
- Creșterea transparenței în procesul de identificare a proiectelor;
- Promovarea angajamentului inteligent și a participării eficiente;
- Desfășurarea atelierelor, folosind mai multe exemple, inclusiv cele mai bune practici din țările relevante, instrumente interactive în colectarea și verificarea datelor, desenarea hărților etc.;
- Insistarea, prin intermediul CRD-urilor, ca raioanele să nu trimită persoane diferite la ședințele aceluiași GLRS;
- Implicarea mai mare a ADR-urilor în scrierea PRS.

6 Capacitățile ADR - concluziile reevaluării

6.1 Introducere

O evaluare inițială a capacității personalului ADR de a facilita procesul de planificare regională sectorială și de susținere în mod eficient APL-urile în procesul ulterior de pregătire a proiectelor a fost realizată la sfârșitul anului 2012 (MSPL, 2012). Acest capitol al revizuirii constituie reevaluarea planificată a capacității și compară capacitățile actuale cu datele de referință stabilite în evaluarea inițială. Concluziile cu privire la capacitățile personalului ADR sunt prezentate în secțiunea 7 a acestui raport.

6.2 Concluziile reevaluării capacităților ADR

Pe parcursul anului 2013, personalul ADR, în special cel din Secția planificare strategică și programare, a fost implicat în procesul de planificare regională. În martie 2013 personalul ADR și-a exprimat dorința de a fi implicat mai mult și s-a agreat ca începând cu aprilie 2013 ADR-urile să participe mai activ la procesul de planificare și facilitare a ședințelor GLRS, cu sprijinul experților tehnici din cadrul MSPL. Această implicare a inclus discuții și consens cu privire la ordinea de zi a atelierelor de lucru, modalitățile și exercițiile propuse și modul în care ar fi facilitate atelierelor de lucru. Întâlnirile de planificare s-au desfășurat de regulă la Chișinău și au implicat și participarea consultantilor PPR ai MSPL. Evidența dusă indică faptul că personalul ADR a participat la aceste pre-ședințe, deși unele agenții au venit mai des decât altele. În cadrul acestor întruniri a fost discutată esența PRS-urilor, deși personalul ADR-urilor și-a exprimat opinia că discuțiile de bază au fost inadecvate.

Începând cu aprilie 2013, întrunirile GLRS în regiuni au fost facilitate de către ADR-uri. Termenul "facilitare" se referă atât la aspecte logistice, cât și la sarcinile de prezentare, prezidare și mentorat adaptate pentru a se asigura de faptul că participanții au avut ocazia de a: (i) include ideile în PRS și (ii) reacționa la propunerile sau sugestiile experților.

În interviurile realizate pentru această re-evaluare a capacităților, personalul ADR a exprimat punctul de vedere - uneori pe bună dreptate – precum că implicarea în calitate de facilitatori a fost insuficientă pentru ei, și că ar fi preferat o mai mare interacțiune și discuții cu experții MSPL **în elaborarea tehnică efectivă a PRS** (de exemplu: analiza, viziune, elaborarea justificării pentru intervenție și complexitatea procesului, metodele și criteriile de identificare a conceptelor de proiecte posibile). A fost subliniat faptul că, referitor la aceste întrebări, multe dintre interacțiunile cu experții se desfășurau, de obicei, doar cu MDRC, ADR-le fiind implicate abia în ziua ședinței GLRS (aceasta se întâmpla din cauza faptului că uneori ADR-le aveau o înțelegere vagă despre proces).

Într-o măsură oarecare, această înțelegere a implicării (sau neimplicării) este oglindită în percepțiile personalului ADR privind modul în care au evoluat capacitățile în contextul planificării regionale sectoriale. Deja în cadrul evaluării capacităților inițiale din decembrie 2012 personalul ADR a considerat capacitățile lor în acest domeniu ca fiind relativ înalte în ceea ce privește planificarea "regională" și procesele cheie de facilitare pentru a o sprijini. Apoi, în discuții mai recente, ei și-au exprimat siguranța că dispun de cunoștințe bune despre contextul legal, instituțional și financiar pentru planificare regională, chiar dacă în exercițiul mai recent ei dispuneau de cunoștințe sectoriale mai puține. În această reevaluare personalul ADR-urilor s-a considerat în unanimitate pe deplin competent pentru a facilita planificarea regională așa cum a fost

făcut, marcând în mod constant maxim "2" la întrebările relevante (a se vedea scorurile în Anexa 2).

În schimb, ADR-urile au fost mai puțin optimiste cu privire la capacitățile lor de a efectua analize complexe, de a dezvolta o viziune bazată pe analiză, în special în ceea ce privește principalele sectoare (spre deosebire de o analiză a regiunii la general), precum și în ceea ce privește identificarea și formularea unei logici față de posibile intervenții. Ca răspuns la întrebările relevante punctajul a fost de regulă între 1 și 1.5 (pe o scară de la 0 la 2). Totuși, ADR-urile au considerat că ar putea contracta experți externi pentru aceste sarcini specifice și că rolul lor ar putea fi de a ghida și gestiona contribuțiile experților.

În comparație cu evaluarea capacității de referință din decembrie 2012 și cu accent doar pe competențele personale, există dovezi că personalul ADR-urilor **este acum mult mai încrezător în ceea ce privește nivelul general de competență în planificarea regională**. Scorurile din Anexa 2 sunt un rezultat al auto-percepției personalului ADR (în principal din Secția planificare strategică și programare), mediate de evaluarea interviuitorilor și sunt prezentate doar pentru scopuri de orientare. În general, putem concluziona privind **o anumită îmbunătățire a capacității la nivel de cunoștințe și competențe în ceea ce privește etapele-cheie de planificare regională** și observăm că ADR-urile au fost expuse la realitățile sectoriale de natură și de o profunzime care au fost în mare parte noi pentru ele.

O parte a personalului ADR a recunoscut că procesul de planificare regională sectorială a sporit interacțiunea și colaborarea ADR-urilor cu APL, permițându-le să ofere recomandări practice (*"Imaginea ADR-urilor s-a îmbunătățit, ele sunt mai cunoscute în regiune"*). Acest lucru ar putea indica faptul că experiența a permis ADR-urilor să aplice abilitățile de facilitare și de consultanță într-o măsură mai mare decât în trecut. Un membru al personalului a remarcat că ADR nu facilitase anterior niciodată un întreg proces de planificare regională: acum însă ei au făcut acest lucru și ar putea să-l facă din nou. **ADR-urile și-au consolidat abilitățile de a modera, coopera cu alți actori, a se concentra mai mult pe detalii, a interpreta datele, a negocia, a ghida și orienta participanții grupurilor de lucru spre rezultate. Pe de altă parte, în acest caz ei nu au "condus" procesul pe deplin.**

Personalul secției managementul proiectelor a fost mult mai puțin implicat în planificarea regională și, în general, pare să fi fost mai puțin axat pe dimensiunea reală a planificării. Ei au avut tendința de a lua în considerare conținutul tehnic al procesului de planificare ca fiind mai relevant pentru ei și așteaptă cu nerăbdare să se implice în viitoarea etapă de sprijin pentru dezvoltarea de proiecte.

Pentru această reevaluare putem concluziona că:

- **În ultimul an a avut loc o anumită însușire a competențelor, care probabil poate fi atribuită implicării ADR-urilor în procesul de planificare regională sectorială.** Media generală pentru întrebările de bază incluse în revizuirea recentă a fost de 1.7, în comparație cu 1.3 acum un an (vezi Anexa 2). Punctele forte existente referitor la capacitatea ADR-lor de facilitare au fost validate și consolidate, deși ADR-urile consideră că ele erau deja pe deplin competente în acest domeniu încă înainte de începerea procesului de planificare regională sectorială. O parte din personalul ADR, în special cei din secția planificare strategică și programare, sunt unanim siguri de capacitatea lor de a facilita din punct de vedere logistic și participativ un întreg proces de planificare regională în orice sector;

- Așa cum s-a întâmplat în decembrie 2012, personalul ADR este în continuare mai puțin sigur de capacitatea lor de a fi „experți”, în special în sectoarele necunoscute anterior pentru ei (de exemplu EE, dar într-o anumită măsură, în orice sector supus unei analize mai detaliate). **ADR-urile consideră că ar avea nevoie de mai multă experiență pentru a-și dezvolta competențele privind formarea viziunii, definitivarea logicii intervenției și proiectarea proceselor de identificare a proiectelor, care derivă din planificare detaliată.** Dar, în general, atât percepția lor, cât și a noastră este că ADR-urile sunt mai încrezătoare și competente în aceste domenii și suntem surprinși de faptul că ele sunt destul de concrete referitor la abilitățile și cunoștințele exacte de care ar avea nevoie pentru a deține expertiză în aceste domenii. Deși acceptă că - în calitate de personal al ADR – ei vor fi mereu mai degrabă generaliste decât specializate, cea mai mare parte a angajaților secțiilor planificare strategică și programare recunosc un deficit de competență în această privință și sunt dornici de a o dobândi prin interacțiune mai intensă cu experți în viitoarele procese de planificare regională.

În această evaluare nu am abordat competențele legate de susținerea procesului de pregătire a proiectului, care au fost prezentate în evaluarea capacității inițiale din 2012. Acest lucru se datorează faptului că aceasta a fost doar o mică parte a procesului mai larg de planificare regională până în prezent. Domeniul principal în care a fost realizată acea evaluare era legat de atelierele de lucru în sectorul EE, organizate pentru a discuta CPP-urile cu promotorii relevanți. Personalul ADR a participat la aceste ședințe și ar fi putut prelua anumite momente, dar este corect să spunem că aspectele tehnice ale proiectelor EE au tendința să-i descurajeze. Această competență ar trebui să fie evaluată după ce va fi realizat un volum mai mare de lucru asupra dezvoltării de proiecte pe parcursul anului 2014.

7 Concluzii

Concluziile prezentate în secțiunea 7 se bazează atât pe rezultatele activității în teren, cât și pe opiniile autorilor.

7.1 Care sunt principalele lecții învățate?

Relevanța

Obiectivele planificării regionale sectoriale, în forma în care au fost concepute inițial, **sunt relevante și salutate de instituțiile implicate în proces**. La început, atât în cadrul echipei de experți, cât și în cadrul instituțiilor naționale și regionale implicate nu exista consens cu privire la obiectivele procesului de planificare regională nou propus. Din acest motiv la fazele inițiale era mai multă confuzie, care însă a dispărut după primele câteva luni. Acest lucru a fost într-o oarecare măsură inevitabil, dacă luăm în considerație faptul că era vorba de o inițiativă complet nouă.

PRS-urile au fost elaborate într-un mod care asigură compatibilitatea cu strategiile naționale și sectoriale. Acest lucru a fost confirmat atât de concluziile revizuirii documentelor de către autori, cât și de constatările făcute în rezultatul lucrului în teren.

Abordarea va fi probabil salutăată de către partenerii de dezvoltare, în special cei interesați de finanțarea investițiilor în infrastructură. Totuși, dat fiind faptul că partenerii de dezvoltare nu au fost intervievați pentru realizarea acestei revizuirii, opinia dată trebuie să fie testată după ce concluziile raportului vor fi diseminate și discutate cu ei.

Eficacitatea

În ceea ce privește GLRS, o concluzie fermă este că **acestea reprezintă un mecanism eficient de elaborare a PRS**. De asemenea, responsabilitatea pentru proces a fost asumată în mod semnificativ de către GLRS. Aceasta este o concluzie importantă, care indică asupra necesității de continuare a rolului GLRS în domeniul MDS și cel al EE, deși acest lucru urmează încă să fie convenit. Mai mult decât atât, abordarea GLRS ar trebui să fie aplicată în elaborarea PRS-urilor și în sectoarele noi. **Compoziția GLRS a fost una corespunzătoare, cu o structură potrivită, și a oferit un for eficient pentru implicarea diferitor părți interesate care au contribuit în mod pozitiv la proces**. Procesul formal pentru elaborarea PRS prin intermediul unui șir de ateliere tehnice pentru GLRS, facilitate de ADR-uri, a funcționat bine și a fost unul corespunzător. Acest lucru a fost valabil, în special în sensul că procesul **a reunit reprezentanții consiliilor raionale într-un for pentru a discuta și dezbate probleme și propune opțiuni și scenarii pentru sectoarele respective**. De asemenea, abordarea GLRS a oferit oportunități suficiente pentru implicarea altor actori-cheie, inclusiv ministerele de resort și MDRC.

Integrarea dimensiunii de gen în PRS-uri a fost realizată într-o măsură mică. PRS pentru EE subliniază faptul că integrarea dimensiunii de gen a fost inclusă la toate etapele abordării, începând cu asigurarea dreptului egal de a participa la procesul de elaborare a PRS. Programul pentru MDS include o secțiune puțin mai mare cu privire la diferențele de gen existente în sector. Faptul că analiza de gen lipsește în document este parțial rezultatul lipsei datelor dezagregate pe criteriul de gen în regiuni, în general și în sectoare, în particular.

Procesul de consultare pe parcursul elaborării PRS-urilor s-a dovedit a fi unul eficient. La sfârșitul perioadei de elaborare a proiectului consultările publice au avut rezultatul dorit. Totuși, ar trebui de menționat că atât consultarea cât și comunicarea dintre GLRS și înalții oficiali din raioane a fost uneori slabă.

În ceea ce privește conținutul și calitatea PRS-urilor, **acestea au corespuns așteptărilor**, deși au existat unele deficiențe. În primul rând, calitatea documentelor inițiale a fost sub așteptări, deși această problemă a fost ulterior soluționată. În al doilea rând, a existat percepția precum că PRS de MDS nu conține detalii cu privire la identificarea conceptelor de proiecte. Acest lucru a fost cu siguranță cauzat de complexitatea sectorului comparativ cu domeniul EE. În ultimul rând, o problemă a fost și lipsa datelor statistice calitative la nivel regional. Și, în mod clar, unii actori s-au așteptat că PRS în acest sector va aborda problemele despre care echipa de experți a considerat că trebuie analizate doar ulterior, la etapa de fezabilitate.

Eficiența

O concluzie fermă este că procesul de planificare regională în regiuni a fost bine organizat și că ADR-urile s-au descurcat bine cu misiunea lor de facilitare. La începutul procesului ADR-urile au considerat că nu sunt implicate în mod suficient și că activitățile sunt conduse prea mult de MDRC și proiectul MSPL. Acest lucru a fost, probabil, inevitabil, având în vedere că era prima oară când se desfășura un astfel de proces relativ complex. Mai mult decât atât, implicarea ADR-ului s-a intensificat odată cu evoluția proiectului.

Alte concluzii cu privire la rolul ADR-urilor sunt prezentate în secțiunea 7.7.

Referitor la graficul de lucru, PRS-urile au fost prezentate mai târziu (cu două luni), dar nu atât de târziu încât să creeze impedimente în desfășurarea procesului. Acest lucru a fost determinat de un șir de factori, inclusiv revizuirile făcute la primele proiecte de documente, precum și modificarea structurii PRS (de la „plan” la „program”). Având în vedere că este vorba de o abordare nouă, probabil întotdeauna există întârzieri și blocaje. Cu toate acestea, din cauza înaintării târzii a documentelor, MDRC și ADR-urile au avut puțin timp pentru a le revedea.

Unul din motivele din care procesul de planificare regională, și în special, aprobarea PRS-urilor și acceptarea CPP-urilor a decurs bine, a fost determinat de faptul că toți acești pași importanți au fost stabiliți minuțios încă la fazele incipiente împreună cu MDRC și ADR-uri și au fost scrise într-un document (MLPS, 2013) ce rezumă întreg procesul. Privind la următoarea etapă a procesului (și anume, dezvoltarea proiectelor de la faza de CPP la cea de CPV și de la CPV la PGF), pentru a evita neînțelegeri ar fi util să fie analizat încă odată – din timp împreună cu MDRC și ADR-le – cum acesta se va implementa în practică în următoarele 18 luni. Multe probleme au fost deja abordate pe parcursul lui 2013, dar există momente specifice care urmează încă a fi discutate.

În baza acestei revizuirii putem concluziona că procesul, metodele și criteriile utilizate pentru identificarea CPP au fost eficiente și relativ fără probleme. Abordarea bazată pe justificarea PRS, este considerată semnificativ mai bună decât cea bazată pe utilizarea „apelurilor pentru propuneri de proiecte”. De asemenea, pe termen lung acest lucru va duce probabil la elaborarea unor proiecte mai bune, deși acest fapt va trebui să fie evaluat la o etapă mai avansată de derulare a proiectului.

Durabilitatea

GLRS în cele două sectoare **ar trebui să continue să existe și după aprobarea finală a PRS**. Forma lor însă va trebui stabilită în funcție de rolul care le va reveni în viitor și urmează a fi convenită. Autorii revizuirii au ajuns la concluzia că **rolul cel mai potrivit ar fi unul ce ține de susținerea implementării PRS (a portofoliului de proiecte) și a planului de acțiuni aferent**. În ceea ce privește compoziția, ar trebui să se reflecte asupra gradului mai mare de implicare a membrilor din APL de nivelul I.

7.2 Ce îmbunătățiri necesită abordarea utilizată?

Revizuirea include multiple propuneri referitoare la îmbunătățirea abordării cu privire la sectoarele în care urmează să se desfășoare activitatea în viitor. Autorii identifică următoarele recomandări de bază:

- Asigurarea, încă de la începutul procesului în sectoarele noi, a unei clarități conceptuale mai mari și a preciziei scopului acestuia;
- Delegarea mai multor responsabilități de luare a deciziilor către ADR-uri (cu îndrumare din partea MDRC și experților tehnici ai MSPL);
- Implicarea mai mare a ADR în conceptualizarea și elaborarea procesului de planificare regională sectorială;
- Implicarea mai mare a ADR-urilor în pregătirea PRS;
- Realizarea mai multor evenimente de planificare și consultare comună (MDRC - MSPL - ADR);
- Utilizarea unei varietăți mai mari de metode în cadrul GLRS, inclusiv cele mai bune practici din țările relevante;
- Asigurarea, prin intermediul CRD, a delegării de către raioane a aceluiași persoane la ședințele GLRS;
- Îmbunătățirea comunicării dintre GLRS și raioane și între ministerele de resort și MDRC;
- Clarificarea responsabilităților cu privire la livrarea în continuare a PRS și a planului de acțiuni aferent;
- Stabilirea bunelor relații cu viitorul proiect al Comisiei Europene în domeniul statisticii regionale astfel încât Biroul Național de Statistică (BNS) să înceapă să lucreze asupra neajunsurilor identificate referitor la datele specifice procesului curent de planificare regională sectorială;
- Îmbunătățirea integrării dimensiunii de gen în PRS și, în special, în elaborarea proiectelor specifice;
- Consolidarea continuă a practicii coordonării și cooperării interministeriale, care a caracterizat procesul de planificare regională la nivel național;
- Implicarea personalului ADR din secția planificare strategică și programare în proces încă de la început, prin explicarea rolului și responsabilităților acestora;
- În contextul mai larg, este necesar să se ia în considerație modul în care procesul de planificare regională sectorială poate fi integrat și ajuta la susținerea evoluției viitoare a politicii de dezvoltare regională și în special interfețele sale cu politicile sectoriale naționale;
- Implicarea mai fermă în proces a donatorilor/Instituțiilor Financiare Internaționale/UE și a responsabililor din sistemul moldovenesc de planificare a investițiilor.

7.3 Care este relevanța abordării pentru alte sectoare?

Indiferent de forma exactă a descentralizării ce urmează a fi implementată în Republica Moldova, pare destul de clar faptul că ministerele de resort se vor baza în mare parte pe APL-uri pentru punerea în aplicare a strategiilor naționale în cel puțin următoarele sectoare: dezvoltare economică (centre de afaceri, incubatoare de afaceri, etc.), drumuri regionale și locale, infrastructura sistemului de aprovizionare cu apă și canalizare și serviciile conexe; eficiența energetică a clădirilor aflate în proprietatea APL și probabil, alte domenii din afara proiectului MSPL, cum ar fi măsuri de incluziune socială, dezvoltarea turismului, chiar și măsurile pro-active de ocupare a forței de muncă în cazul în care acestea ar fi realizate, precum și aspecte legate de asigurarea infrastructurii educaționale și de sănătate. În acest sens Moldova nu diferă de multe alte țări din regiunea Europei Centrale și de Est. **Procesul actual de planificare regională sectorială sugerează că ministerele de resort pot obține beneficii reale în urma acceptării rolului de mediator și coordonator al MDRC în mai multe sectoare.** În plus,

- **Recomandăm ca ministerele de resort să reflecteze asupra punctelor lor forte și rolurilor lor.** În majoritatea cazurilor, ele efectuează activități operaționale în teren. Ministerele de resort nu fac și nici nu vor identifica fluxurile exacte de proiecte, nu susțin dezvoltarea lor la intervale scurte de timp și nu sunt responsabile de implementarea lor. Așadar, rolul lor este de a stabili parametrii strategici și operaționali generali. Există anumite dubii că ele fac acest lucru la nivel de strategie. Dar recomandăm ca ministerele de resort să acorde o atenție mai sporită stabilirii parametrilor operaționali mai largi, cadrelor și standardelor conform cărora APL-le pot elabora și implementa acțiuni în conformitate cu politicile naționale al căror responsabil sunt ministerele de resort;
- Mai mult decât atât, fiecare PRS conține un plan de acțiuni. Acesta stabilește diferite activități care au fost identificate ca fiind esențiale pentru abilitarea implementării PRS și dezvoltarea proiectelor. Multe dintre aceste activități pot fi realizate doar sau în mare parte de ministerele de resort relevante. **Recomandăm ca ministerele de resort – în calitate de membri ai GLRS – să lucreze cu partenerii regionali în implementarea acțiunilor cheie.**

7.4 Ce caracteristici inovative conține abordarea?

Abordarea pilotată în Moldova implică combinarea și stabilirea atentă a consecutivității a două procese esențiale: (i) planificare sectorială detaliată cu privire la un teritoriu anumit (sau o regiune) și bazându-se pe această, (ii) identificarea și dezvoltarea în continuare a unui număr mic de proiecte mari (de la CPP la PGF) organizate în cadrul unui „portofoliu de proiecte”.

Ar putea părea surprinzător, dar această abordare este relativ rară în țările din Europa Centrală și de Est în contextul dezvoltării regionale. Câteva explicații sunt suficiente pentru a demonstra acest lucru. În majoritatea țărilor din occident programarea investițiilor publice și identificarea proiectelor pe termen mediu sunt în mare măsură implicite și se desfășoară ca rutină în ciclul normal al planificării de politici. Totuși acesta, nu reprezintă cazul multor țări care au trecut de la tranziția unui sistem de economie planificată la economie de piață, sau mai concis, cazul multor țări din Europa Centrală și de Est și fosta Uniune Sovietică. În aceste țări sistemul de planificare deseori s-a prăbușit și deși planificarea și programarea investițiilor a avut loc, rareori acestea au fost stabilite în cadrul unui program eficient și realist de investiții capitale. Acest proces a evoluat lent și deseori greoi, sub presiunea UE asupra ministerelor de

resort în țările care recent au avut de valorificat sume mari de bani venite din UE (fonduri structurale).

Dovezile planificării disfuncționale și neunificate sunt mai evidente în sectoare cu **infrastructură de dimensiuni medii**. În aceste domenii (apă și canalizare, managementul deșeurilor solide, drumuri regionale și locale, infrastructura APL etc.), programele de investiții capitale, chiar dacă există, deseori nu sunt bazate pe un proces pro-activ de elaborare de proiecte. Acest lucru duce la situații în care banii din bugetul național sau oferiți de donatori, programați pe termen mediu pentru a finanța această infrastructură rămân deseori nevalorificați. **În multe țări din Europa Centrală și de Est aceasta este cauza incapacității de absorbție a fondurilor UE sau alocării financiare dispersate și ad-hoc. Elaborarea așa-numitor planuri generale, realizată în cadrul unei perspective sectoriale, a început abia odată cu aderarea țărilor la UE și decurge cu dificultăți, finanțarea proiectelor rămânând a fi în mare parte ad-hoc.**

Necesitatea unei astfel de abordări pragmatice, caracterizate prin planificare regională sectorială rămâne în Republica Moldova și în situații similare a fi pe termen mediu: odată cu prăbușirea sistemului de planificare anterior, APL-le au devenit în mod inevitabil responsabile *de facto* pentru investițiile capitale și servicii în teren – chiar și în situațiile în care acestea sunt relativ slab echipate - din punct de vedere legal, tehnic și financiar pentru a îndeplini aceste sarcini. Acest proces de „transmitere a responsabilității” către APL-uri este o trăsătură caracteristică majorității țărilor din Europa Centrală și de Est, conducând la fragmentarea și dispersarea planificării și resurselor.

În concluzie, doar un model de planificare detaliată prin cooperare comună - care nu ajunge la etapa de elaborare a planurilor generale - poate fi soluția și este exact ceea ce a fost pilotat aici, în Moldova.

Caracteristicile unice ale acestui proces sunt:

- Transpunerea planificării sectoriale la nivel regional;
- Profunzimea planificării sectoriale la nivel regional;
- Racordarea planificării regionale sectoriale la identificarea conceptelor de proiect (conceptele au fost identificate printr-un proces, metode și criterii care se bazează în întregime pe analiza, viziunea și justificarea programului);
- Implicarea îndeaproape în proces a reprezentanților naționali, regionali și locali, inclusiv, în paralel, o colaborare strânsă cu oficialii de rang înalt responsabili de politici din cadrul ministerelor de resort;
- Intervalul de timp pe termen mediu pentru elaborarea de proiecte;
- Conectarea elaborării proiectelor propuse la reformele-cheie stabilite într-un plan de acțiuni, esențial pentru a optimiza proiectele de investiții propuse;
- Abordare planificată și structurată pentru implicarea donatorilor.

7.5 Care sunt implicațiile MDRC în planificarea infrastructurii?

În rezultatul procesului de planificare regională în două sectoare, realizat pe parcursul anului 2013, în mai puțin de 12 luni există deja o listă de concepte de proiecte posibile, care sunt în concordanță cu planificarea de politici la nivel național și necesitățile regionale. Aceasta este o dovadă a faptului că o abordare mai bine planificată a reușit să identifice (potențiale) investiții adecvate, ținând cont de factorii cheie de optimizare care ar trebui să caracterizeze investițiile în infrastructura publică în orice țară.

Planificarea regională sectorială sugerează deja un nou mod pentru planificarea și finanțarea infrastructurii, diferit de: (i) apelurile pentru propuneri de proiect relativ aleatorii; (ii) abordări pur sectoriale, întreprinse de către ministerele de resort, care nu transpun prioritățile naționale, relativ generale, în proiecte în teren; și (iii) o abordare bazată pe elaborarea planului general, pe care multe țări încă nu sunt capabile să le implementeze în sectoarele-cheie. Politica de dezvoltare regională – integrând această formă de planificare sectorială regională - apare astfel ca un agent de mediere și de structurare între ministerele de resort și aspirațiile lor de politici la nivel național și autoritățile publice locale, necesitățile lor fiind de multe ori nestructurate la nivel regional și sub-regional. **MDRC apare ca și coordonator al procesului de planificare regională, pe când ADR-urile sunt instituțiile care au rolul de "agenți de facilitare" în acest proces, și nu prin înlocuirea politicilor sectoriale naționale sau blocarea necesităților regionale, ci mai degrabă prin promovarea unui proces care unifică toate acestea.**

Politica de dezvoltare regională este adesea condusă de realitatea disparităților regionale și teritoriale și ministerele responsabile de dezvoltare regională de multe ori se bazează pe aceasta. Dar în situații specifice, cum ar fi cazul Republicii Moldova (și la listă s-ar putea adăuga România, Bulgaria, Ucraina, Croația, și chiar mai departe spre vest, Ungaria, Republica Cehă), adevărata provocare în ultimii 20 de ani a fost de a găsi un nou mijloc de articulare și organizare a planificării infrastructurii în teritoriu, la un nivel și pe o scară suficient de mare pentru a permite economii de efort și de scară și suficient de mici pentru a permite răspunsuri specifice și implementare eficientă. Spre deosebire de dezvoltarea regională, planificarea regională oferă în general o soluție bună, dacă nu perfectă, de această natură. **Ministerul care reușește încurajarea și „medierea“ unei astfel de forme de planificare și asigură acceptarea acesteia reușește, de asemenea, la consolidarea guvernării bunurilor de infrastructură și a serviciilor conexe.** Anume acest lucru s-a produs în Moldova în ultimul an. Dacă Moldova va trece la o descentralizare mai mare, necesitatea unui astfel de rol de mediere și structurare va crește, și nu invers. Indiferent de mărimea și numărul lor și indiferent de competențele legale specifice, este foarte probabil că APL-le vor avea nevoie de coordonare și mediere cu politicile naționale în domeniul infrastructurii. În acest context recomandăm următoarele:

- Pentru MDRC - și sistemul guvernamental mai larg al RM - să valorifice oportunitatea care există acum pentru a formaliza acest rol de "mediere" în cadrul de politici de bază pentru dezvoltarea regională, precum și de a asigura resurse pentru a sprijini un astfel de sistem; și,
- MDRC ar trebui să continue să valorifice acest rol, să-l formalizeze în primul rând în propria sa practică și instrumente (ex. FNDR, SNDR, SDR etc.) și să permită extinderea acestei tendințe. Astfel, Moldova s-ar putea poziționa stabil pe calea planificării eficiente, dar flexibile a infrastructurii, spre invidia multor dintre vecinii din est sau vest.

7.6 Care sunt implicațiile pentru personalul și capacitățile ADR?

Revizuirea sugerează mai multe implicații pentru ADR și personalul acestora.

Acum ADR-le au un rol fundamental și necesar în dezvoltarea regiunilor din Moldova. Relevanța și utilitatea lor pentru APL-uri și ministerele de resort, altele decât MDRC, a sporit în rezultatul procesului de planificare regională sectorială, fapt salutat de intervievați. Deja putem vedea cum ar putea evolua acest lucru. ADR-urile ar putea juca un rol mai fundamental în procesul de planificare regională pentru sectorul DRL decât pentru domeniile anterioare și deveni mai implicate în operațiunile de gestionare

a portofoliului de proiecte, odată ce acesta va fi următoarea provocare în sectoarele MDS, EE și ulterior AAC. Totuși, niciuna dintre acestea nu va avea loc dacă nu sunt implicate și anumite resurse pentru ADR. În acest context recomandăm următoarele:

- În spectrul de sensibilizare – cunoștințe – abilități – expertiză, ADR-urile din Moldova trebuie să fie experți pe plan general și nu pe sectoare specifice. În majoritatea țărilor - nu și în Moldova - o expertiză generică de dezvoltare și planificare regională ar presupune și un nivel înalt de competențe în legătură cu majoritatea aspectelor de dezvoltare economică. Dar, de regulă, aceasta nu ar presupune și un nivel similar de abilități specifice, mai puțin expertiză în domeniile de infrastructură și servicii. Totuși, având în vedere situația actuală de dezvoltare a țării și a regiunilor, recomandăm ca ADR-urile să stăpânească un nivel bun de cunoștințe în toate sectoarele, inclusiv AAC, MDS, EE, DRL, precum și dezvoltare economică, deoarece există în continuare un volum mare de lucru ce trebuie realizat. **De asemenea, nu ar fi rău dacă în fiecare ADR ar exista un anumit nivel de calificare, cel puțin pentru fiecare din aceste sectoare.**

Recunoaștem că ADR, în general, trebuie să apeleze la expertiză externă în majoritatea din aceste domenii, echivalent în multe privințe cu ceea ce a fost mobilizat de proiectul MSPL. Prin urmare:

- **Recomandăm consolidarea în continuare de cunoștințe și capacități ale ADR în toate sectoarele**, nu numai pentru a facilita procesele, dar și pentru a gestiona echipele caracterizate de un nivel înalt de expertiză.

De asemenea, există problema de susținere a elaborării proiectelor, care va fi inclusă în următoarea fază a activității. După cum a fost întotdeauna stabilit, ADR ar trebui nu să elaboreze, ci să pregătească conceptul mai puțin tehnic al proiectelor. Între timp, Moldova va trece treptat de la sistemul moștenit în mare parte din era sovietică, conform căruia elaborarea conceptelor este restricționată la organisme de stat și para-statale și devin integrate în sectorul privat cu reglementare mai lejeră de către sistemul public. Totuși, ADR vor trebui să ofere, în mare parte, sprijin în facilitare, consiliere și mentorat promotorilor de proiecte potențiale, în special în sectorul public și anume acolo unde este nevoie de participarea mai multor actori.

Este evident însă că structura internă actuală a ADR nu ia în considerație acest rol. Aceasta presupune că între programare regională și managementul de proiect nu există nimic, adică niciun lanț intermediar care să asigure că orientările strategice și operaționale trebuie să fie transpuse în idei de proiect și apoi dezvoltate până la maturitate. Prin urmare:

- **Recomandăm să se ia în considerație oportunitatea reconfigurării rolurilor și responsabilităților în cadrul ADR** pentru a include responsabilitatea pentru „susținerea elaborării de proiecte”.

7.7 Care sunt implicațiile donatorilor și finanțarea infrastructurii în viitor?

În contextul Republicii Moldova ar trebui să fie clar acum că există un angajament real de a face lucrurile într-un mod mai eficient. Deja se poate prevedea - chiar și acceptând un anumit grad de eșec sau întârziere - că proiectele reale, posibile de a fi finanțate, de calitate relativ înaltă vor începe să vină în 2015. Acestea vor constitui prima parte a unui portofoliu semnificativ de proiecte care, dacă va fi susținut, va conține proiecte definitive sau aproape definitive în principalele sectoare în anii 2015, 2016 și 2017. UE are o responsabilitate evidentă în a susține această

dezvoltare, dat fiind faptul că procesul este în conformitate deplină cu suportul anterior și cel oferit actualmente atât în dezvoltare regională cât și sectorială. Dar gradul de investiții este astfel încât noi forme de finanțare, în special cele care îmbină granturi și împrumuturi, vor trebui dezvoltate pentru a permite Moldovei să avanseze în progresul care l-a început. Astfel:

- Recomandăm ca donatorii și ministerele să își dezvolte mecanismele lor financiare nu într-o manieră abstractă, apriori, ci bazându-se pe realitatea care reiese din portofoliul de proiecte concrete. Acest mod le va permite să își valorifice banii, și să o facă bine;
- Această dezvoltare oferă predictibilitate reală donatorilor și ministerelor care trebuie să permită programe de asistență cu o securitate sporită. Pentru donatori este important ca să intensifice și să își susțină angajamentul asumat în acest sens, astfel încât, odată cu trecerea timpului, profilul portofoliului de proiecte va deveni mai clar, cadrul de timp va fi mai exact și detaliile proiectelor specifice vor fi definite din ce în ce mai mult;
- Aceasta va permite, de asemenea, ministerelor cu instrumentele lor proprii (Fondul de eficiență energetică, Fondul ecologic etc.) să își focuseze banii pe necesități concrete, care sunt consistente cu politicile lor și ce este posibil într-un cadru de timp relevant.

8 Bibliografie

- BMZ (2009) "Promotion of good governance in German development policy", Strategy 178. ("Promovarea bunei guvernări în politica de dezvoltare a Germaniei" Strategia 178);
- De La Harpe, J. (nd) "Strengthening local governance for improved water and sanitation services", IRC, International Water and Sanitation Centre. („Consolidarea autonomiei locale pentru servicii îmbunătățite de apă și canalizare”);
- Dolowitz D. & D Marsh (1996) 'Who Learns from Whom: A Review of the Policy Transfer Literature', Political Studies, 44, 343-57. ("Cine învață de la cine. O revizuire a literaturii în domeniul transferului de politici”);
- EC (2003) "COM 2003 615 Governance and development". ("Guvernare și Dezvoltare”);
- EuropeAid (2008) "Analysing and addressing governance in sector operations" ("Analiza și abordarea guvernării în operațiunile sectoriale”), Tools and Methods Series, Reference Document Number 4;
- Hague, C, Hague, E & C, Brietbach (2011) Regional and local economic development (London: Palgrave Macmillan). ("Dezvoltare economică regională și locală”);
- Lindblom, C. E. (1959) 'The science of "muddling through"', Public Administration Review, Spring 1959 ("Știința progresului până la capăt”);
- MSPL (2012) "Raport de evaluare a capacităților ADR”;
- MSPL (2013) "Rezumatul planificării și programării regionale sectoriale”.

Anexe

Anexa 1	PRS: produsul cunoștințelor despre cele mai bune practici
Anexa 2	Rezumatul punctajului în urma reevaluării capacităților ADR
Anexa 3	Matricea revizuită a întrebărilor
Anexa 4	Rezumatul răspunsurilor la chestionarele ședințelor GLRS și evenimentelor de consultare publică

Anexa 1

PRS: produsul cunoștințelor despre cele mai bune practici

Anexa 1: PRS: Produsul cunoștințelor despre cele mai bune practici

Produsul cunoștințelor

Programele Regionale Sectoriale

Un instrument pentru operaționalizarea strategiilor naționale sectoriale la nivel regional

Bazat pe ghidul din Capacity WORKS, capitolul 5 (Învățare și Inovație)

<p>Programele Regionale Sectoriale: Un instrument pentru operaționalizarea strategiilor naționale sectoriale la nivel regional</p>	<p>Descriere</p>
<p>Ce este un program regional sectorial (PRS)?</p>	<p>PRS este un document destinat să susțină o nouă abordare a planificării regionale sectoriale, dezvoltat în cooperare cu principalele instituții de dezvoltare regională, pentru a le ajuta să ia decizii mai bune referitor la investiții publice, bazându-se pe viziunea generală în regiune referitor la modul de a dezvolta un sector specific. Procesul de planificare regională sectorială asigură că inițiativele sunt bazate pe necesitățile regionale și locale și sunt în conformitate cu cerințele politicii centrale în vigoare. Scopul final este elaborarea mai bună a proiectelor de investiții publice.</p> <p>Structura documentelor de PRS include: i) descrierea situației generale în regiune și sector; ii) viziunea și obiectivele; iii) nivelul planificat de servicii pentru acel sector într-o regiune specifică până în 2020; iv) proces, metode și criterii pentru identificarea conceptelor de proiecte posibile; și, v) planul de acțiuni. Planul de acțiuni este o componentă cheie a PRS și identifică diverse măsuri concomitente legate de condiții și capacități care trebuie consolidate astfel încât proiectele să fie bine elaborate și implementate. Mai mult decât atât, în baza PRS o lungă listă de concepte de proiecte posibile (CPP) a fost identificată. Acestea au fost idei de proiecte inițiale care sunt relevante și consistente cu PRS.</p> <p>Astfel, PRS este un instrument practic care stă la baza dezvoltării unui portofoliu de proiecte viabile de investiții și ajută orientarea potențialilor promotori de proiecte către resurse de dezvoltare a proiectelor ce urmează a fi planificate și alocate pe termen mediu.</p> <p>PRS-urile în Moldova vor fi incorporate în procesul general de planificare a dezvoltării regionale, incluzând Planul Operațional Regional care este un document strategic de programare și un instrument de implementare a Strategiei de Dezvoltare Regională.</p> <p>PRS-urile au ca scop transpunerea planificării sectoriale (naționale) la nivel regional (adică mai aproape de condițiile în care strategia va fi implementată) și imediat după, bazându-se pe o planificare mai bună, să identifice proiecte posibile. Astfel, PRS-urile care generează o listă de concepte de proiecte posibile, vor fi încorporate în cea de-a doua etapă, unde agențiile de dezvoltare regională vor facilita procesul de începere a elaborării acestor concepte, împreună cu părțile implicate, prin numeroase etape de pregătire și ajungând la faza de implementare. Este acceptabil faptul că unele din aceste concepte de proiect nu vor atinge niciodată faza de viabilitate și vor fi lăsate deoparte.</p> <p>Dezvoltarea PRS-urilor și un ulterior portofoliu de proiecte de investiții inițiate în baza programelor, sunt în curs de elaborare în patru sectoare în Moldova: aprovizionare cu apă și salitație; eficiența energetică în clădirile publice; managementul deșeurilor solide; și, drumuri regionale și locale.</p>
<p>De ce acestea au fost elaborate?</p>	<p>PRS-urile au fost introduse în Moldova pentru a susține dezvoltarea și îmbunătățirea portofoliului de proiecte de dezvoltare regională.</p>

	<p>Iă. Experiențele anterioare de dezvoltare regională în Moldova au arătat că atât strategiile de dezvoltare regională existente cât și planurile operaționale regionale (două instrumente cheie pentru dezvoltarea regională în Moldova) au asigurat o bază adecvată pentru dezvoltarea unor proiecte calitative de investiții. A fost recunoscut faptul că pentru a soluționa această problemă, a fost necesară o coordonare și planificare mai bună, în special între nivelele strategic și operațional între actorii relevanți – în special ministere naționale (principalii actori strategici) și autoritățile publice locale (de ambele niveluri) și între autoritățile publice locale însele.</p>
<p>Care a fost contextul?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadru legal de dezvoltare regională [legi, politici, strategii naționale și regionale, ministere naționale, instituții regionale (ADR și CRD), mecanisme de finanțare (Fondul național pentru dezvoltare regională)] este stabilit din 2010; • Proiectele de dezvoltare regională nu sunt delimitate pe sector: majoritatea proiectelor corespund priorităților generale din strategiile de dezvoltare regională care acoperă domenii vaste – infrastructură, dezvoltare economică, turism și mediu. În practică, majoritatea proiectelor se includ în categoriile: drumuri, apă și sanitație, deșeuri menajere solide, turism/business; • Începând cu 2010 majoritatea strategiilor naționale sectoriale au fost elaborate sau revizuite și treptat, se stabilește un cadru strategic național în multe sectoare. Dar acest cadru este încă departe de a fi definitivat și în special, lasă lacune majore de ordin legal, regulator și operațional – în special în domenii care necesită organizare și planificare minuțioasă a serviciilor (apă/canalizare, deșeuri menajere solide, sănătate și educație, etc.). Așteptând realizarea unui asemenea cadru, principala provocare în Moldova – dat fiind faptul că nimeni nu vrea să aștepte experiențele practice și pozitive din teren – este consolidarea rapidă a capacității de planificare intermediară care va permite implementarea pe termen mediu a proiectelor bune care vor rămâne relevante în cadrul unui cadru strategic pe termen lung. Altfel spus, provocarea cheie în Moldova este de a nu defini acest moment „sfârșitul jocului” ci mai degrabă deplasarea către următoarea fază practică (pe termen mediu) – depășind etapa de proiecte ad hoc – spre acțiuni concrete în teren. <p>Abordarea se focusează pe două întrebări cheie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prima, identificarea proiectelor și elaborarea nu trebuie așteptate până când o planificare perfectă va fi stabilită; • A doua, așa zisa „planificare generală” deseori recomandată de profesioniști (în special în sub-sectoare care necesită o puternică abordare integrată sistemică, d.ex.: sub-sectoare de mediu) este cu siguranță dezirabilă – dar elaborarea acesteia este complexă, dificilă, costisitoare și necesită mult timp. Aceasta presupune o serie de condiții (date, dovezi, maturitatea politicilor) și capacități (tehnice, regulatorii, etc.) care deseori lipsesc în economiile de tranziție. Acest lucru nu poate fi atins peste noapte: dezvoltarea „în teren” nu poate și nu trebuie să aștepte aceasta. <p>Prin urmare, intenția în Moldova a fost de a iniția un cadru de planificare mai bun în care proiecte bune (dar nu perfecte) pot fi identificate, pregătite și, în cele din urmă, implementate.</p>
<p>Care au fost principiile care au stat la baza PRS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Textul oricărei analize trebuie să fie scurt și bine focusat. Analiza trebuie să fie relevantă (și nu doar descriptivă) și să conducă la raționamente de sinteză asupra la ce și cum trebuie de făcut. Prin confuzia de politici trebuie de găsit o cale care va duce la o viziune pe termen lung și justificată pe termen mediu pentru dezvoltarea proiectelor și serviciilor conexe; • Procesul, metodologia și criteriile de identificare a conceptelor de proiect (numite concepte de proiecte posibile) trebuie să fie parte a „planului-programului” și trebuie să fie implementată ca parte a

	<p>elaborării sale. Programul, prin urmare, include în anexă o lista a conceptelor de proiecte posibile, lucru asupra cărora va începe îndată ce documentul este aprobat;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesul de planificare trebuie să fie participativ în adevăratul sens. Prin aceasta se are în vedere că reprezentanții naționali și regionali/locali trebuie să lucreze activ asupra mesajelor centrale și deciziilor cheie, ce se referă implicit și explicit la program. Ministerele sectoriale cheie, MDRC și actorii regionali și locali – toți trebuie să se implice; • Procesul trebuie să fie facilitat. În Moldova, acesta a fost facilitat de Agențiile de dezvoltare regională, susținute de MDRC și asistența tehnică oferită de GIZ; • Procesul de planificare trebuie să fie limitat în timp. În Moldova, un prim proiect al documentului a fost elaborat în aproximativ 8 luni și procesul a fost finalizat în 12 luni după organizarea consultărilor publice. Trebuie să fie o anumită urgență, altfel inerția ar putea prinde teren.
<p>Care a fost procesul de elaborare a PRS?</p>	<p>PRS-urile în Moldova au fost elaborate de Grupurile de lucru regionale sectoriale nou create cu facilitare din partea ADR-ilor și susținere tehnică din partea GIZ. GLRS au fost create în trei regiuni de dezvoltare, acoperind patru sectoare: DMS, AAC, EE și DRL.</p> <p>Pașii în elaborarea PRS-ilor au inclus următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structura PRS a fost agreată cu principalele părți implicate: MDRC, ADR-ile și CRD-ile; • GLRS au fost create sub egida ADR-ilor și MDRC în toate regiunile de dezvoltare și sunt susținute de echipa de experți a proiectului MSPL; • Proiectul PRS-ilor a fost elaborat în urma rezultatelor unor serii de ateliere de lucru ale GLRS; • Procesul a inclus identificarea, evaluarea și aprobarea unei liste de concepte de proiecte posibile, consistente cu PRS-ile; • Consultarea formală și informală a PRS-ilor cu toți actorii relevanți; • Aprobarea formală a PRS-ilor de către CRD-uri.
<p>Care a fost rolul Grupului Regional Sectorial în proces?</p>	<p>PRS-ile au fost dezvoltate de către GLRS prin intermediul unei serii de ateliere tehnice de lucru. Fiecare GLRS, format din aproximativ 20 de membri din cadrul APL și a prestatorilor de servicii - a fost format de către ADR-uri, sub egida MDRC. Scopul atelierelor tehnice de lucru ale GLRS a fost de a implica participanții, a beneficia de experiența și expertiza lor, a-i încuraja să gândească și să planifice strategic și a le oferi suport tehnic pentru a defini clar și analiza problemele cu care se confruntă fiecare sector în fiecare regiune și a identifica, în continuare, soluții practice.</p> <p>Numărul atelierelor de lucru organizate în regiuni a variat în funcție de sector, gradul de complexitate și progresul atins. După cum poate fi văzut, GLRS s-au dovedit a fi un mecanism eficient pentru elaborarea PRS-ilor.</p> <p>Dată fiind legătura puternică cu raioanele din regiunile respective, GLRS au fost capabile să livreze datele necesare și să vină cu reacție din partea localității/regiunii reprezentate pe parcursul întregului proces către echipa tehnică de experți responsabilă de elaborarea PRS-ilor. În viitor, GLRS vor fi implicate în implementarea PRS-ilor.</p>
<p>Care sunt trăsăturile inovatoare ale planificării regionale sectoriale?</p>	<p>Abordarea PRS care a fost pilotată în Moldova implică combinarea și succesivitatea a două procese principale: i) planificarea sectorială detaliată cu referire la un anumit teritoriu-regiune; și, pe acest temei, ii) identificarea și dezvoltarea ulterioară, a unui număr relativ mic de proiecte mari organizate în cadrul unui portofoliu de proiecte.</p> <p>Trăsăturile inovative ale planificării regionale sectoriale include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transpunerea planificării sectoriale la nivel regional; • Profunzimea planificării sectoriale la nivel regional; • Implicările reale strategice, operaționale și potențial financiar ale PRS-ilor; • Legătura dintre planificarea regională sectorială cu identificarea con-

	<p>ceptelor de proiect (care au fost identificate printr-un proces, metode și criterii care sunt bazate în totalitate pe analiză, viziune și argumentarea programului);</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRS-le încurajează un angajament mai profund la nivel național și regional și între aceste nivele; • Implicarea majoră în proces a instituțiilor atât de la nivel național cât și regional (în special a ADR-ilor) și reprezentanților locali, incluzând în paralel coordonarea strânsă cu responsabilii de rang înalt de politici din cadrul ministerelor sectoriale; • Dezvoltarea proiectelor pe termen mediu: proiectele vor fi dezvoltate pe o perioadă de 1-4 ani; • Legătura dintre dezvoltarea proiectelor propuse cu reformele cheie menționate într-un plan de acțiuni care sunt esențiale pentru optimizarea propunerilor de proiecte investiționale; și, • Planificarea integrată și structurată pentru a implica donatorii.
<p>Sunt PRS-urile relevante pentru alte sectoare în Moldova?</p>	<p>Indiferent de forma ce o va lua descentralizarea în Moldova, pare evident că ministerele centrale se vor baza din greu pe APL-uri în implementarea strategiilor naționale. Astfel, în principiu, abordarea planificării regionale sectoriale ar putea fi considerată pentru o serie de sectoare, inclusiv: dezvoltarea economică (centre de afaceri, incubatoare, etc.); măsuri de incluziune socială, dezvoltarea turismului, măsuri active de angajare în câmpul muncii; și chiar aspecte de infrastructură în domeniul educației și sănătății. Procesul actual de planificare regională sectorială sugerează că ministerele sectoriale pot obține beneficii reale din acceptarea rolului de mediator și coordonator al MDRC cu facilitare activă în regiuni de către ADR-uri.</p>
<p>Este procesul de planificare regională sectorială relevant pentru alte țări?</p>	<p>Abordarea PRS, incluzând GLRS inovative, pilotată în Moldova, ar fi putut fi relevantă pentru planificarea infrastructurii în alte țări din Europa Centrală și de Est în contextul planificării regionale. În unele din aceste țări sistemul de planificare s-a prăbușit parțial și, pe când se făcea planificarea și programare investițiilor, acesta rareori își puneia temelia într-un program de investiții capitale eficient și realist. O planificare disfuncțională și dezarticulată poate fi cel mai ușor observată în infrastructura medie, unde programele de investiții capitale chiar dacă există, deseori nu sunt bazate pe un proces pro-activ de dezvoltare a proiectelor. Aceasta duce la situația când fondurile naționale sau cele oferite de donatori, programate pe o perioadă mai mare decât pe termen mediu pentru finanțarea infrastructurii, rămân uneori nevalorificate. În majoritatea țărilor din Europa Centrală și de Est aceasta este cauza principală a nevalorificării fondurilor UE sau a alocărilor financiare dispersate și ad hoc. Mai mult decât atât, așa zisa planificare generală la nivel de sector a început doar odată cu aderarea statelor la UE și procesul a decurs foarte încet, în final având proiecte finanțate <i>ad hoc</i> care prevalează.</p>
<p>Pentru informații suplimentare, contactați:</p>	<p>MSPL (GIZ), Moldova</p>

Anexa 2

Rezumatul punctajului în urma reevaluării capacităților ADR

Anexa 2: Rezumatul punctajului în urma reevaluării capacităților ADR

Decembrie 2012			Ianuarie 2014		
Procese	Faze	Punctajul evaluării implementării proceselor	Procese	Faze	Punctajul evaluării implementării proceselor
Facilitare	Logistică	2	Facilitare	Logistică	2
	Moderare	2		Moderare	2
	Secretariat	2		Secretariat	2
Analiză	Colectare datelor	2	Baza de date statistice și sistemul de indicatori de context*		2
	Analiza datelor	1			2
	Diagnosticarea datelor	1			2
Elaborarea viziunii	Identificarea problemelor de bază	1	Grupuri de lucru regionale (relevantă și pentru procesul de facilitare)		1,5
	Formularea opțiunilor	1			1,5
	Convenirea asupra opțiunilor posibile	1		Ședințe publice	1,5
Programare	Elaborarea planurilor strategice și operaționale bazate pe rezultate	1	(nu este disponibil în prezent)		1,4
	Consultări asupra proiectelor de programe	1			2
	Finalizarea și aprobarea programelor	1			1,3
Procesul general de planificare regională		1	Setul de instrumente de planificare regională (cu includerea instrumentelor pentru fiecare fază)		1,5
Media generală		1,3 (din 2)	Media generală		1,7 (din 2)

Anexa 3

Matricea revizuită a întrebărilor

Anexa 3: Matricea revizuită a întrebărilor

criterii	Întrebări	Surse de informații	Metode	Ipoteze
Relevanța	<ul style="list-style-type: none"> Care au fost obiectivele planificării regionale sectoriale? A fost abordarea utilizată în concordanță cu strategiile de dezvoltare regională și strategiile sectoriale naționale? Este abordarea compatibilă cu acțiunile altor parteneri de dezvoltare? 	MDRC Ministerele sectoriale	Interviuri Focus-grup-uri Analiza documentelor	
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> A fost folosirea GLRS o metodă potrivită pentru elaborarea PRS? A fost adecvată structura GLRS? Cât de potrivit a fost procesul formal (adică seria de grupuri de lucru regionale sectoriale) pentru elaborarea PRS? A oferit abordarea dată oportunități suficiente pentru participarea MDRC, ministerelor sectoriale și CRD-urilor? A fost abordarea sensibilă la dimensiunea de gen? A fost metoda de consultare adecvată? Care sunt punctele forte și punctele slabe ale abordării utilizate? Care a fost calitatea programelor regionale sectoriale, inclusiv în ceea ce privește folosirea dovezilor, legăturile cu strategiile naționale, precum și logica intervențiilor propuse? 		Interviuri Focus-grup-uri Analiza documentelor Chestionar pentru participanții GLRS Chestionar pentru participanții la evenimentul final de consultare publică	Atelierele de lucru finale și evenimentele de consultare se desfășoară până la mijlocul lunii decembrie
Eficiența	<ul style="list-style-type: none"> Cât de bine a fost organizat procesul de planificare regională? A livrat acesta rezultate specifice la timp? A fost procesul de planificare regională sectorială o modalitate eficientă de identificare a conceptelor de proiecte posibile în comparație cu „Apelul pentru propuneri de proiecte” folosit în trecut? A fost sistemul de videoconferință folosit eficient? ex. pentru a reduce costurile 	Echipa MSPL MDRC Personalul ADR	Interviuri Focus-grup-uri Analiza documentelor Chestionar pentru participanții GLRS	
Durabilitatea	<ul style="list-style-type: none"> În ce măsură ADR-urile au fost capabile să faciliteze procesul de planificare regională sectorială? 	Personalul ADR	Interviuri structurate cu personalul ADR,	Este posibilă identificarea și

criterii	Întrebări	Surse de informații	Metode	Ipoteze
	<ul style="list-style-type: none"> În ce măsură ADR-urile au fost capabile să sprijine identificarea conceptelor de proiecte? Care va fi rolul grupurilor de lucru regionale sectoriale în viitor? În ce măsură planificarea regională sectorială a contribuit la îmbunătățirea guvernării sectoriale în EE și MDS? Care sunt lecțiile însușite pentru desfășurarea procesului de planificare regională sectorială pentru sectoarele AAC și DRL? 	MDRC	folosind aceeași metodă care a fost utilizată și pentru evaluarea inițială Interviuri Focus-grup-uri Analiza documentelor	interviewarea aceluiași persoane din ADR care au fost implicate în evaluarea inițială
Concluzii	<ul style="list-style-type: none"> Care sunt principalele lecții învățate? Ce modificări necesită abordarea utilizată? Ar putea abordarea dată să fie extinsă pentru sectoarele care în prezent nu sunt acoperite de proiectul MSPL? Ce caracteristici inovative ale abordării utilizate reprezintă cele mai bune practici și sunt relevante pentru alte țări? 			

Anexa 4

Rezumatul răspunsurilor la chestionarele ședințelor GLRS și evenimentelor de consultare publică

Anexa 4: Rezumatul răspunsurilor la chestionarele completate la ședințele GLRS și evenimentele de consultare publică

Tabel 1-1: Concluziile în baza celor trei evenimente de consultare publice

Criterii/întrebări	Media generală*/răspunsul oferit	Nr. de chestionare completate
Credeți că GLRS au fost o metodă potrivită pentru elaborarea de PRS?	4,2 (din 5)	90
În ce măsură credeți că abordarea privind planificarea regională sectorială este o metodă bună pentru identificarea proiectelor regionale?	4,2	
Propuneri pentru îmbunătățirea procesului de planificare regională sectorială în viitor	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborare mai eficientă cu ministerele de resort; • Mai multe ateliere cu scopuri bine definite; • Prezența experților în regiuni; • Implicare mai mare a APL-ilor și a prestatorilor de servicii; • Mai multe exerciții practice în cadrul grupurilor de lucru; • Prezența președintelui/vice-președintelui de raion la primele ateliere; • Capacități consolidate a mai multor specialiști din raioane în domeniul planificării regionale; • Elaborare mai rapidă a PRS; • Extinderea compoziției grupului de lucru și a duratei atelierelor; • Organizarea unui sondaj de opinie cu privire la cele mai importante subiecte în vederea planificării activităților viitoare; • Organizarea campaniilor de sensibilizare cu privire la MDS; • Implicarea societății civile din regiune. 	
Ce au apreciat respondenții în planificarea regională sectorială	<ul style="list-style-type: none"> • Asistența oferită APL-ilor: informații, experți, metodologie, schimb de experiență; • Procesul de planificare regională sectorială este specific și foarte practic; • Planificarea regională sectorială înseamnă informații, participare, implicare și coordonare. 	

*Participanților li s-a cerut să acorde un punctaj de la 1 la 5, unde 1 înseamnă în măsură foarte mică și 5 în măsură foarte mare.

Tabel 1-2: Participarea la evenimentele de consultare, date dezagregate în baza criteriului de gen și instituțional

Regiunea	Sectorul	Nr. de participanți		Instituții					Nr. total de participanți
		Bărbați	Femei	APC	APL I și II	ADR	GIZ/GOPA	Altele	
Nord	EE & MDS	55	37	3	41	16	8	24	92
Centru	EE & MDS	47	29	5	35	14	12	10	76
Sud	EE	35	15	3	28	7	6	6	50
Total		137	81	11	104	37	26	40	218

Tabel 1-3: Concluziile în baza atelierelor GLRS

Criterii/Întrebări	Media generală*/răspunsul oferit		Nr. chestionare complete
	MDS	EE	
Calitatea facilitatorilor (ADR-ilor)	4,4 (din 5)	4,4 (din 5)	362
Relevanța și utilitatea atelierului GLRS pentru implicarea dvs. în planificarea regională	4,5	4,4	362
Relevanța atelierului pentru implicarea dvs. în procese de planificare regională mai largi	4,4	4,3	362
În ce măsură ați dori să fiți implicat în activitățile GLRS în viitor?	36 (78,3%) dintre respondenți ar vrea să participe la toate activitățile care vor fi desfășurate; 10 (21,7%) dintre respondenți ar vrea să participe la unele dintre activitățile care vor fi desfășurate.		46
În ce măsură compoziția grupurilor de lucru a fost potrivită pentru elaborarea programului regional sectorial?	4,2	4,2	52
Cât de bine a fost organizat procesul de planificare regională?	4,3	4,3	52
În ce măsură procesul de planificare regională sectorială a fost unul eficient în identificarea conceptelor de proiecte posibile, comparativ cu apelurile de propuneri de proiecte lansate în trecut	4,2	4,2	52
Propuneri pentru îmbunătățirea procesului de planificare regională sectorială în viitor	<ul style="list-style-type: none"> • Invitarea președinților de raioane la unul din ateliere; • Implementarea proiectelor care vor reduce costurile evacuării deșeurilor; • Desfășurarea atelierelor timp de 2-3 zile; 		362

Criterii/Întrebări	Media generală*/răspunsul oferit		Nr. chestionare completate
	MDS	EE	
	<ul style="list-style-type: none"> • Transmiterea, în prealabil, a materialelor de lucru participanților, astfel încât ei să fie mai eficienți în cadrul atelierelor; • Organizarea mai multor exerciții practice; • Facilitarea schimbului de experiență dintre participanți; • Efectuarea de vizite la proiecte relevante pentru a se familiariza cu cele mai bune practici; • Organizarea mai multor ateliere de lucru; • Rezumarea propunerilor participanților și transmiterea acestora în adresa ministerelor de resort; • Participanții să fie întrebați despre așteptările lor la începutul procesului; • Experții să facă mai puține prezentări și să fie oferit mai mult timp pentru discuții; • Utilizarea mai multor exemple practice în timpul explicării fazelor procesului; • Experții trebuie să facă mai multe vizite în raioane și mai puțin lucru în birou; • Instruirea managerilor responsabili de domeniul energetic; • Desfășurarea campaniilor de sensibilizare în domeniul MDS și EE; • Luarea în considerație a opiniilor participanților. 		
Ce aspecte au apreciat respondenții în procesul de planificare regională sectorială	<ul style="list-style-type: none"> • Metode eficiente de organizare a atelierelor și elaborare a PRS; • Organizare foarte bună a evenimentelor; • Materiale foarte clare și utile oferite participanților la ateliere; • Experți competenți. 		362

*Participanților li s-a cerut să ofere un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă în măsură foarte mică și 5 în măsură foarte mare.