



MINISTERUL SĂNĂTĂȚII,
MUNCII ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AL REPUBLICII MOLDOVA

GHID METODOLOGIC

privind planificarea serviciilor sociale la nivel local

Chișinău, 2021



Autor: Tamara Adașan

Au contribuit: Victoria Secu, Natalia Postolachi, Vladislava Tcaci, Teodor Vicol, Elena Adașan, Emilia Tcaci, Galina Bujor, Lilia Herța, Diana Teacă (membri ai grupului de lucru, creat în cadrul proiectului „Planificarea comunitară a serviciilor sociale prin dialog public”)

Editarea prezentului Ghid metodologic a fost coordonată de **echipa proiectului „Planificarea comunitară a serviciilor sociale prin dialog public”**, finanțat de **Agenția Cehă pentru Dezvoltare** și implementat de **People in Need Moldova** în parteneriat cu **Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale al Republicii Moldova**.

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții din Republica Moldova

Adașan, Tamara.

Ghid metodologic privind planificarea serviciilor sociale la nivel local / Tamara Adașan; au contribuit: Victoria Secu [et al.]; People in Need Moldova, Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale al Republicii Moldova. – Chișinău: S. n., 2021 (Tipogr. „Bons Offices”). – 76p.: scheme color.

Aut. este indicat pe vs. f. de tit. – Referințe bibliogr.: p. 75-76 (13 tit.). – Apare cu sprijinul financiar al Agenției Cehe pentru Dezvoltare. – 300 ex.

ISBN 978-9975-87-813-5.

364:352(478)

A 20

Imprimare: Casa Editorial-Poligrafică „Bons Offices”
str. Feredeului 4/6, MD-2005, mun. Chișinău
Tel.: +(373) 22 500 894
E-mail: bons@bons.md

CUPRINS

ACRONIME ȘI ABREVIERI	4
CONTEXT	5
Scopul Ghidului	7
Ce cuprinde Ghidul?	8
Cui se adresează Ghidul?	8
1. POLITICILE PUBLICE ȘI DOCUMENTE DE POLITICĂ PUBLICĂ.....	9
Etapetele de bază ale unei politici publice	11
Transparența decizională	14
Accesul la informație	17
Monitorizarea procesului de implementare a politicilor publice.....	18
2. CADRUL INSTITUȚIONAL ȘI NORMATIV ÎN DOMENIUL SERVICIILOR SOCIALE ÎN REPUBLICA MOLDOVA	20
Cadrul instituțional existent privind prestarea serviciilor sociale	21
Acreditarea serviciilor sociale	23
Inspekția Socială	24
Clasificarea serviciilor sociale	24
Finanțarea serviciilor sociale	25
3. PLANIFICAREA STRATEGICĂ, INSTRUMENTE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ LA NIVEL LOCAL, principii și modele recomandate pentru elaborarea și implementarea eficientă și eficace a unui Plan comunitar de dezvoltare a serviciilor sociale	27
Ce este planificarea strategică?	27
Care sunt avantajele planificării strategice?	28
Replicarea bunelor practici	31
Modelul de planificare a serviciilor sociale în Cehia și Georgia	31
4. PLANIFICAREA SERVICIILOR SOCIALE LA NIVEL LOCAL	50
Caracteristicile procesului de planificare	51
Elemente definitorii ale procesului de planificare	52
Etapetele planificării serviciilor	54
BIBLIOGRAFIE	75

ACRONIME ȘI ABREVIERI

MMPSF	Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei
MSMPS	Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale
APL	Autoritățile Publice Locale
APC	Autoritățile Publice Centrale
ONG	Organizație neguvernamentală
PIN	People in Need
PC	Plan comunitar
M&E	Monitorizare și evaluare
CC	Comitetul Consultativ

CONTEXT

În prezent, Guvernul Republicii Moldova acordă o atenție specială dezvoltării serviciilor sociale de interes general. Rolul serviciilor sociale constă în promovarea unei societăți incluzive și în sporirea capacității individului de a participa proactiv la viața comunității. De asemenea, serviciile sociale constituie mecanisme importante de realizare a politicilor sociale, centrate pe promovarea oportunităților pentru beneficiari, și o zonă strategică pentru construirea unui model de stat al bunăstării, care să răspundă provocărilor sociale prin soluții inteligente pentru domeniul social.

În Republica Moldova, reconfigurarea sistemului național de servicii sociale a început încă din anul 2010 prin adoptarea *Legii privind serviciile sociale*, care a avut ca finalitate crearea și reglementarea sistemului integrat de servicii sociale, contribuind semnificativ la dezvoltarea și consolidarea pieței serviciilor sociale la nivel național. Astfel, toate serviciile naționale au fost clasificate în 3 tipuri, conform nivelului de intervenție acordat (primare, specializate și de specializare înaltă). De asemenea, în anul 2011 a fost creat Nomenclatorul serviciilor sociale și prestatorilor (*Ordinul MMPSF nr.353 din 15.12.2011*). În anul 2012, a fost adoptată Legea privind acreditarea prestatorilor de servicii sociale (*Legea*

nr.129 din 08.06.2012), care a servit la crearea Consiliului de acreditare (Hotărârea Guvernului nr.998 din 28.12.2012).

Perfecționarea sistemului de servicii sociale în Republica Moldova are ca misiune îmbunătățirea acestora pe anumite aspecte, ce țin de încurajarea și promovarea participării societății civile la crearea și dezvoltarea serviciilor sociale; facilitarea accesului tuturor persoanelor la serviciile existente și, nu în ultimul rând, sporirea calității lor.

Prin reforma serviciilor publice de asistență socială – atât la nivel național, cât și cel local – se urmărește responsabilizarea pentru implementarea politicilor sociale sectoriale din domeniul familiei, al protecției copilului, persoanelor vârstnice și a celor cu dizabilități sau orice altă categorie de persoane aflate în situații de dificultate socială.

Anumite studii sectoriale cu referire la situația actuală a evaluării și dezvoltării serviciilor sociale în Republica Moldova au atestat că sistemul serviciilor sociale are încă multe deficiențe și incoerențe, determinând o dezvoltare inegală, mai ales, pe dimensiunea rural – urban. Cauzele sunt destul de complexe și diverse – de la lipsa de personal specializat, a informării slabe până la finanțarea insuficientă a serviciilor sociale.

În general, cadrul legal existent nu asigură o gestionare eficientă a resurselor bugetare necesare pentru finanțarea serviciilor sociale la nivel local. Principalele probleme, în acest sens, țin de repartizarea deseori ambiguă a responsabilităților în acest domeniu între APL 1 și APL 2, marginalizarea APL 1 în favoarea APL 2 în ceea ce ține de organizarea și prestarea anumitor tipuri de servicii sociale, prezența unor conflicte de interese privind monitorizarea calității serviciilor sociale. Mai mult decât atât, dependența financiară a autorităților publice locale de transferurile din bugetul de stat, destinate pentru finanțarea serviciilor sociale, nu creează motivațiile necesare la nivel local pentru eficientizarea și sporirea calității serviciilor respective. Problema dependenței financiare este și mai acută în cazul APL 1, care, având o bază impozabilă infimă, depinde financiar atât de APL 2 (direct), cât și de autoritatea publică centrală. În ansamblu, cadrul legal existent a permis perpetuarea unui sistem extensiv de servicii sociale, multe dintre care nu reușesc să cuprindă un spectru larg de beneficiari și nu sunt viabile din punct de vedere financiar.

În același timp, implicarea autorităților publice locale în monitorizarea serviciilor este limitată, acestea sunt mai active în mediile urbane, unde se evidențiază o prezență reprezentativă a sectorului organizațiilor neguvernamentale.

În pofida înregistrării anumitor rezultate modeste în dezvoltarea sistemului de servicii sociale, Guvernul Republicii Moldova trebuie să-și sporească efortu-

rile, pentru ca politicile sale în domeniul social să fie implementate, iar serviciile sociale să fie dezvoltate și prestate calitativ până la cea mai mică comunitate.

Dezvoltarea coerentă, omogenă, sustenabilă și relevantă a rețelei de servicii sociale trebuie să fie o prioritate a autorităților publice centrale. Statul trebuie să spună clar ce angajamente își asumă în privința serviciilor sociale, care sunt regulile de prestare a serviciilor, să impulsioneze dezvoltarea sectorului privat în prestarea serviciilor. Astăzi autoritățile fac eforturi semnificative să instituie rețeaua de servicii sociale prin: dezvoltarea regulamentelor de funcționare și standardelor de calitate, prin instituirea mecanismelor și determinarea responsabililor pentru acreditare și control, metodologia de calculare a costului serviciilor sociale. Dar toate aceste eforturi sunt doar irosire de resurse, în cazul în care bani pentru prestarea acestor servicii nu sunt, iar prestarea serviciilor de către sectorul privat este descurajat. Considerăm că reforma de dezinstituționalizare, precum și factorii demografici, lipsa banilor pentru serviciile sociale are un impact negativ semnificativ asupra acelor persoane care au nevoie de servicii elementare de îngrijire, supraveghere și securitate. Există categorii de persoane care, în lipsa familiei, nu pot să supraviețuiască în afara unui sistem formal de suport. Pentru aceste categorii statul trebuie să-și asume responsabilitatea livrării serviciilor elementare într-o manieră sustenabilă. Este necesar a determina aceste grupe vulnerabile, precum și a stabili prioritățile din punctul de vedere al acoperirii necesităților de servicii sociale la nivel local.

Scopul Ghidului

Prezentul ghid își propune să ofere suport metodologic pentru autoritățile administrației publice locale în planificarea și fundamentarea procesului decizional cu privire la serviciile sociale. Practica oferirii de îndrumare metodologică, prin intermediul unor ghiduri, din partea autorităților administrației publice centrale către cele locale, în scopul îmbunătățirii procesului politicilor publice și al evaluării preliminare a impactului economic, social și de sănătate al politicilor publice nu este nicidecum una inedită, ea este larg răspândită atât în țările europene, cât și în Republica Moldova.

Ghidul valorifică elementele de sprijin metodologic, în procesul decizional al autorităților publice locale (APL), din actele normative care reglementează domeniul serviciilor sociale și o serie de pași procedurali de urmat, pentru asigurarea calității planificării și fundamentării procesului decizional în domeniul serviciilor sociale: identificarea și analiza problemelor, stabilirea unei varietăți de soluții pentru rezolvarea problemelor, evaluarea efectelor posibile ale soluțiilor identificate, alegerea resurselor, planificarea implementării, monitorizarea și evaluarea, realizarea unei planificări strategice ca instrument de sprijin în

planificarea și implementarea politicilor publice locale în domeniul serviciilor sociale.

Ce cuprinde Ghidul?

Ghidul este structurat în patru părți. Prima parte oferă o informație generală cu privire la situația actuală din Republica Moldova, în special cu referire la domeniul serviciilor sociale, o perspectivă de ansamblu asupra procesului de formulare a unei politici publice, fundamentele cadrului normativ și recomandări pentru elaborarea unor documente de politici publice, care pot îmbunătăți procesul decizional la nivel local. Cea de-a doua parte abordează cadrul normativ de bază în domeniul serviciilor sociale din Republica Moldova, importanța cunoașterii acestuia fiind adresată utilizatorilor Ghidului – APL, mai ales, atunci când planifică elaborarea strategiilor locale de dezvoltare a serviciilor sociale, elaborarea documentelor de prezentare și motivare a proiectelor de acte administrative cu caracter normativ la nivelul APL. A treia parte include conceptul de planificare strategică, instrumente de planificare strategică la nivel local, principii și modele recomandate pentru elaborarea și implementarea eficientă și eficace a unui Plan comunitar de dezvoltare a serviciilor sociale. În partea a patra a Ghidului se descrie nemijlocit conținutul metodologic pentru planificarea serviciilor sociale la nivel local, care, în final, va răspunde la un șir de întrebări frecvente ale specialiștilor responsabili din cadrul autorităților publice locale, ce sunt deseori în situația de a rezolva problemele de planificare a unor servicii pentru grupe vulnerabile de populație, de evaluare a necesităților acestora sau de a face estimări privind costurile necesare înființării acestor servicii.

Cui se adresează Ghidul?

Acest ghid se adresează tuturor celor care sunt implicați, la o etapă sau alta, în procesul de planificare și fundamentare a politicilor publice la nivelul autorităților APL în domeniul serviciilor sociale pentru grupurile vulnerabile de populație.

1 POLITICILE PUBLICE ȘI DOCUMENTE DE POLITICĂ PUBLICĂ

Orice politică publică este generată de existența în societate, la un moment dat, a unei probleme.

Pentru o cât mai bună clarificare a noțiunii de *politici publice*, vom da câteva definiții, pe care le găsim formulate în literatura de specialitate:

- Politicile publice sunt „tot ceea ce un guvern decide să facă sau să nu facă” (*Thomas Dye*).
- Politicile publice sunt „un set de decizii interrelaționate, luate de un actor politic sau de un grup de actori, privind o serie de scopuri și mijloacele necesare pentru a le atinge într-o situație dată” (*William Jenkins*).
- Politicile publice sunt „un curs al acțiunii, urmat de un actor sau mai mulți actori politici, cu un scop, în încercarea de a rezolva o problemă” (*James Anderson*).

Widrow Wilson spunea, acum mai bine de un secol, despre „dansul legislației”, menționând că un proces legislativ are un ciclu de viață foarte complex, un document de politici, inițial acceptat, putând fi modificat de multiple ori, ba chiar și abrogat.

O politică publică nu apare din senin, așa, „pur și simplu”, dar este un rezultat al apelurilor la acțiune, al presiunii venite din partea cetățenilor, a reprezentanților comunităților în adresa actorilor guvernamentali.

O politică publică nu înseamnă doar decizia de a elabora un document anume, ci și deciziile care duc la implementarea, aplicarea documentului adoptat.

Astfel, orice politică publică este generată de existența în societate, la un moment dat, a unei probleme.

Principalii actori ai politicii sunt partidele politice și politicienii, membrii aleși ai Parlamentului și ai administrației publice locale. Actorii politicii publice sunt politicienii care iau decizii (aprobă politicile publice), dar și funcționarii publici care pregătesc aceste decizii (elaborează politicile publice). Astfel, elaborarea de politici publice presupune o activitate complexă, tehnică și profesională, realizată de funcționarii publici, ce are menirea de a sprijini nivelul politic în procesul de luare a deciziilor.

Vorbim de politici publice atunci când o autoritate publică – centrală sau locală – intervine în mediul social, economic, cultural printr-un set de reglementări și un program coordonat de acțiuni, care urmăresc rezolvarea problemelor apărute într-un anumit sector.

Politicile publice includ procese de luare a deciziilor coordonate și implementate de către autoritățile publice.

Politica publică include un șir de activități, reflectate într-un set de documente, care trebuie să aducă schimbări „măsurabile” pentru cetățeni.

Conform Hotărârii Guvernului Republicii Moldova nr. 33 din 11.01.2007, documentele de politici descriu și analizează problemele existente, identifică obiectivele aferente problemei vizate, definesc instrumentele de soluționare a acestei probleme și impactul așteptat asupra statului și societății.

Adițional, documentele de politici trebuie să identifice riscurile posibile ale implementării acestor politici.

Documentele de politici se elaborează în formă de **concepții, strategii, programe, planuri**.

Concepția este un document de politici, care reprezintă un sistem de idei generale ce interpretează multilateral problemele economice, sociale, juridice, științifice, tehnice etc., și stabilește viziunea și principiile de bază ale dezvoltării țării pe termen lung. De obicei, concepția este urmată de o strategie, deși poate fi succedată și de un program.

Strategia este documentul de politici publice pe termen mediu (3-5 ani) și pe termen lung (6 și mai mulți ani), care definește politica Guvernului într-un sector sau în mai multe sectoare sau domenii de politici publice și descrie mecanismul de realizare a acesteia. Strategia se elaborează atunci când sunt necesare politici publice noi în unul sau mai multe domenii sau când politicile publice existente necesită modificări substanțiale. În mod obligatoriu, strategia este însoțită de un plan de acțiuni.

Programul reprezintă documentul de politici publice pe termen mediu sau lung, care descrie politica Guvernului într-un singur domeniu de politici publice. Programul este o alternativă a strategiei și are o structură similară acesteia. În același timp, programul poate fi elaborat în baza unei strategii, pentru a detalia anumite politici publice.

Planul de acțiuni înseamnă un document de implementare a politicilor publice. Planul de acțiuni poate fi pe termen mediu și pe termen scurt (1-2 ani). Planul se întocmește după elaborarea celorlalte documente de politici publice. Spre deosebire de strategie și program, unde costurile sunt estimate în general, planul trebuie să includă costuri exacte, detaliate pe acțiuni.

Este important să se știe că documentele de politici se aprobă prin hotărâre de Guvern sau prin lege ori hotărâre a Parlamentului, când se implică alte autorități administrative decât cele aflate în subordinea Guvernului.

În conformitate cu Strategia de reformă a administrației publice centrale în Republica Moldova, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 1402 din 30 decembrie 2005, regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici sunt stabilite prin Hotărârea Guvernului nr. 33 din 11.01.2007 cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici.

Documentele de politici de nivel local se aprobă prin decizia autorității reprezentative a unității administrativ teritoriale (consiliile locale).

O politică publică trebuie să urmeze câteva etape obligatorii, fără de care nu ar fi posibil să atingem scopul /rezultatul dorit.

Etapele de bază ale unei politici publice

În mod tradițional, se consideră că ciclul de viață al unei politici publice ar trebui să fie împărțit în cinci etape majore:

Etapa I – Stabilirea/agendei publice – este cea de inițiere/de luare a deciziei de a porni la drum. Agenda publică include toate problemele percepute de membrii unei comunități. Stabilirea agendei înseamnă procesul în cadrul căruia actorii politici decid care dintre problemele ajunse în atenția lor vor intra pe

agenda politică. Însă nu întotdeauna problemele pe care le percepe comunitatea se regăsesc și în agenda instituțională/guvernamentală, ce conține toate problemele pe care factorii de decizie își propun să le rezolve într-un anumit interval de timp. Astfel, doar atunci când problema publică intră pe agenda guvernamentală, ea are șanse să se regăsească într-un document de politici publice.

De regulă, problemele de pe agenda publică sunt luate în calcul la setarea agendei guvernamentale/instituționale, dacă:

- afectează un număr semnificativ de persoane;
- au impact ridicat;
- se mențin în timp.

Evident, am putea enumera o serie de probleme, care nu sunt incluse în agenda guvernamentală. Cauze pot fi găsite multe. De obicei, problemele importante nu ajung în atenția autorităților, pentru că cei afectați nu sunt capabili să le exprime public, iar dacă le exprimă public, nu știu să le argumenteze suficient. Multe din problemele care totuși ajung pe masa autorităților nu sunt bine structurate, astfel încât nu sunt înțelese și nu li se acordă importanța cuvenită. Câteodată, o cauză a ignorării unor probleme este chiar mesagerul, căruia nu i se recunoaște legitimitatea de reprezentare a intereselor.

Etapa a II-a – Definirea și analiza problemei, formularea propunerii de politică publică – este un moment în care politica publică se dezvoltă și ia urma unei propuneri concrete. Această etapă ar trebui să includă identificarea și consultarea cu actorii interesați – guvernamentali și neguvernamentali –, colectarea datelor statistice care să fundamenteze și să argumenteze definirea problemei, analiza cauzelor problemei și a consecințelor ei, în situația în care nu este rezolvată sau rezolvarea este amânată, inclusiv cu estimarea costurilor nerezolvării. La această etapă, este fundamentală consultarea cu factorii interesați. Din păcate, anume această activitate este făcută superficial sau, mai rău, de multe ori lipsește. Pentru *formularea propunerii de politică publică* sunt necesare o serie de analize și procese de decizie cu privire la scopul și obiectivele politicii publice, cu definirea clară a beneficiarilor, identificarea și formularea variantelor pentru soluționarea problemei și alegerea variantei optime, în conformitate cu analiza ex-ante a impactului social, economic și de mediu, și analizei cost-beneficiu și cost-eficacitate. Toate acestea presupun consultări cu actorii guvernamentali, cu experți și actorii neguvernamentali.

Etapa a III-a – Adoptarea politicii publice – în timpul ei se ia o decizie. Această etapă include negocieri între actorii guvernamentali și politicieni, selectarea propunerii în baza criteriilor obiective și a argumentelor furnizate de analize

și adoptarea acestei propuneri prin acte legislative. Pentru pregătirea implementării variantei alese, în această etapă trebuie pregătite resursele financiare, instituționale și umane necesare.

Etapă a IV-a – Implementarea politicii publice – constă în punerea în practică / realizarea politicii publice. Uneori însă un document elaborat, menit să determine schimbări pe termen mediu sau lung, rămâne doar pe hârtie, din câteva cauze:

- nu se elaborează, în realitate, un plan de implementare detaliat, care să clarifice planificarea în timp a activităților, rolurile și responsabilitățile, atunci când autoritatea de decizie și implementare este împărțită între mai multe autorități;
- capacitate instituțională redusă, inerția la schimbare, cultura birocratică a instituțiilor, lipsa personalului specializat.
- implementarea unor politici locale nu ține cont de contextul local.

Etapă a V-a – Monitorizarea implementării și evaluarea politicii – presupune urmărirea modului în care se realizează politica publică și evaluarea consecințelor și a succesului sau insuccesului unei politici publice. Monitorizarea este activitatea de colectare a informațiilor în legătură cu modul în care este implementată politica publică, iar evaluarea reprezintă formularea unor concluzii pe baza rapoartelor de monitorizare și a analizelor suplimentare, care stabilesc, în special, impactul politicilor asupra grupurilor-țintă. Monitorizarea constantă și evaluarea politicilor publice asigură informații despre modul în care:

- activitățile realizate pe durata procesului de implementare a politicii publice corespund cu cele planificate, în funcție de criteriile de selecție, dar și de obiectiv;
- activitățile realizate pe durata procesului de implementare a politicii publice au dus la soluționarea problemei pentru care a fost formulată acea politică;
- cei care trebuiau să beneficieze de aceasta au beneficiat cu adevărat.

Evaluarea este procesul de analiză a efectelor politicii publice implementate și arată eficacitatea, eficiența, relevanța, durabilitatea, impactul acesteia.

Monitorizarea reprezintă o activitate cu caracter permanent, de la adoptarea documentului de politică publică și pe întreaga durată a implementării acestuia, precum și după finalizare.

Deși în ciclul politicilor publice monitorizarea este o etapă precedată de adoptarea politicii publice, totuși este cunoscută și aplicată și monitorizarea elaboră-

rii politicii publice (respectarea principiului transparenței decizionale), urmată de monitorizarea implementării politicii publice.

Transparența decizională

Legea nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional stabilește normele aplicabile pentru asigurarea transparenței în procesul decizional din cadrul autorităților administrației publice centrale și locale, al altor autorități publice și reglementează raporturile lor cu cetățenii, cu asociațiile constituite în corespundere cu legea, cu alte părți interesate în vederea participării la procesul decizional.

Implicarea reprezentanților societății civile poate avea loc atât în procesul elaborării documentelor de politici, cât și la etapa implementării acestora.

Potrivit Legii nr.239 privind transparența în procesul decizional, autoritățile publice vor consulta, în corespundere cu legea, cetățenii, asociațiile constituite, alte părți interesate în privința proiectelor de acte normative, administrative, care pot avea impact social, economic, de mediu (asupra modului de viață și drepturilor omului, asupra culturii, sănătății și protecției sociale, asupra colectivităților locale, serviciilor publice).

Conform aceleiași legi, **transparența în procesul decizional se bazează pe următoarele principii:**

- a) informarea, în modul stabilit, a cetățenilor, a asociațiilor constituite în corespundere cu legea, a altor părți interesate despre inițierea elaborării deciziilor și despre consultarea publică pe marginea proiectelor de decizii respective;
- b) asigurarea de posibilități egale pentru participarea cetățenilor, asociațiilor constituite în corespundere cu legea, a altor părți interesate la procesul decizional.

Sub incidența Legii cad următoarele autorități publice, care elaborează proiecte de decizii:

a) autoritățile publice centrale:

- Parlamentul și autoritățile create de acesta (Agenția Națională pentru Protecția Concurenței, Consiliul Coordonator al Audiovizualului, Comisia Electorală Centrală, Comisia Națională a Pieței Financiare etc.),
- Președintele Republicii Moldova,
- Guvernul,

- ministerele,
- serviciile publice descentralizate ale acestora,
- alte autorități administrative centrale și autorități de reglementare (Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică, Agenția Națională pentru Reglementare în Telecomunicații și Informatică etc.);

b) autoritățile administrației publice locale:

- consiliile locale (sătești, comunale, orășenești, municipale, raionale),
- primarii satelor (comunelor), orașelor (municipiilor),
- președinții raioanelor,
- serviciile publice descentralizate și instituțiile de interes local;

c) persoanele juridice de drept public și privat, care gestionează și utilizează mijloace financiare publice.

Legea nr. 239 din 13.11.2008 stipulează cinci etape distincte ale transparenței procesului decizional:

- a) informarea publicului referitor la inițierea elaborării deciziei;
- b) punerea la dispoziția părților interesate a proiectului de decizie și a materialelor aferente acestuia;
- c) consultarea cetățenilor, asociațiilor constituite în corespundere cu legea, altor părți interesate;
- d) examinarea recomandărilor cetățenilor, asociațiilor constituite în corespundere cu legea, altor părți interesate în procesul de elaborare a proiectelor de decizii;
- e) informarea publicului referitor la deciziile adoptate.

Astfel, pe paginile oficiale ale fiecărei instituții sus-menționate trebuie să fie creată rubrica „Transparența decizională”, unde sunt plasate informații cu privire la procesul de elaborare și adoptare a deciziilor, precum:

- a) regulile interne privind procedurile de informare, consultare și participare în procesul de elaborare și adoptare a deciziilor;
- b) numele și informația de contact ale coordonatorului procesului de consultare publică în procesul decizional în cadrul autorității publice;
- c) programele anuale (trimestriale) de elaborare a proiectelor de acte normative, cu indicarea proiectelor de decizii care urmează a fi supuse consultării publice;

- d) anunțurile privind inițierea elaborării deciziei;
- e) anunțurile privind organizarea consultărilor publice;
- f) proiectele de decizii și materialele aferente acestora, precum și deciziile adoptate;
- g) rezultatele consultărilor publice (procese-verbale ale întrunirilor publice consultative, sinteza recomandărilor);
- h) raportul anual al autorității publice privind transparența procesului decizional;
- i) alte informații.

Conform Legii nr. 239 privind transparența în procesul decizional, au fost stabilite termene aplicabile în procesul transparenței procesului decizional.

Astfel, autoritatea publică are la dispoziție:

- cel mult 15 zile lucrătoare pentru a plasa pe pagina web oficială anunțul despre inițierea unui proces de elaborare a deciziei și pentru a-l expedia imediat prin intermediul poștei electronice părților interesate, pentru a-l afișa la sediul său într-un spațiu accesibil publicului și/sau pentru a-l difuza în mass-media centrală sau locală, după caz.
- cel puțin 15 zile lucrătoare pentru a face public anunțul privind organizarea consultărilor publice și materialele aferente.
- cel puțin 3 zile lucrătoare înainte de data desfășurării ședinței, pentru a plasa pe pagina web anunțul referitor la desfășurarea ședinței publice, a expedia anunțul prin intermediul poștei electronice către părțile interesate, a-l afișa la sediul autorității publice într-un spațiu accesibil publicului și/sau a-l difuza în mass-media centrală sau locală, după caz, indicând data, ora și locul desfășurării ședinței publice, precum și ordinea de zi a acesteia.

Cetățenii, asociațiile constituite în corespundere cu legea, alte părți interesate pot monitoriza inclusiv respectarea de către autorități a termenilor prevăzute de lege. Totodată, în cazul proiectelor de decizii, aceștia au la dispoziție:

- cel puțin 10 zile lucrătoare de la data mediatizării anunțului referitor la inițierea elaborării deciziei sau organizarea consultărilor publice pentru prezentarea recomandărilor asupra proiectelor de decizii.

Membri societății civile, grupurile de inițiativă, cetățenii activi, asociațiile constituite în corespundere cu legea, persoanele juridice de drept privat, care vor fi afectați sau ar putea fi afectați de adoptarea deciziei și care pot influența procesul decizional, se pot implica la orice etapă a procesului decizional.

De asemenea, cetățenii, asociațiile constituite în corespundere cu legea, alte părți interesate au dreptul să propună autorităților publice inițierea elaborării și adoptării deciziilor.

Prin aplicarea prevederilor Legii nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional, cetățenilor li se asigură cadrul de participare directă la procesul decizional, prin instrumente puse la dispoziție de autorități, fapt ce duce la creșterea gradului de răspundere a autorităților publice față de cetățeni și societate

Accesul la informație

În efortul de monitorizare a transparenței în procesul decizional, de monitorizare a elaborării politicii publice, găsim puncte de sprijin și în prevederile Legii nr. 982 din 11.05.2000 privind accesul la informație. Trebuie de menționat că dreptul cetățenilor de a solicita și de a primi informația de interes public este consfințit în art. 34 al Constituției Republicii Moldova. Ca și Legea privind transparența în procesul decizional, Legea privind accesul la informație consacră reglementări conforme standardelor și bunelor practici europene și, în același timp, adaptate realităților naționale.

Accesul la informațiile de interes public și transparența decizională reprezintă două dintre cele mai importante elemente ale unei democrații funcționale.

Legea nr. 982 oferă cadrul necesar pentru a solicita informații oficiale – adică informațiile aflate în posesia și la dispoziția furnizorilor de informații, care au fost elaborate, selectate, prelucrate, sistematizate și/sau adoptate de organe ori persoane oficiale sau puse la dispoziția lor, în condițiile legii, de către alți subiecți de drept.

În sensul acestei legi, drept documente purtătoare de informații sunt considerate a fi următoarele:

- orice hârtie sau alt material pe care există un înscris;
- hartă, un plan, un desen, o fotografie;
- orice hârtie sau alt material pe care sunt marcaje, figuri, simboluri sau perforări, care au un sens pentru persoanele calificate să le interpreteze;
- orice obiect sau material din care pot fi reproduse sunete, imagini sau înscrisuri, cu sau fără ajutorul unui alt articol sau mecanism;
- orice alt înregistrator de informație, apărut ca rezultat al progresului tehnic;

- orice copie sau reproducere a purtătorilor de informații menționați mai sus;
- orice parte a unei copii sau reproduceri menționate mai sus.

Trebuie menționat că, în conformitate cu Legea privind accesul la informații, accesul la informațiile oficiale nu poate fi îngădit, cu excepția:

- a) informațiilor atribuite la secret de stat, reglementate prin lege organică, a căror divulgare neautorizată sau pierdere poate aduce atingere intereselor și/sau securității Republicii Moldova;
- b) informațiilor confidențiale din domeniul afacerilor, prezentate instituțiilor publice cu titlu de confidențialitate, reglementate de legislația privind secretul comercial, și care țin de producție, tehnologie, administrare, finanțe, de altă activitate a vieții economice, a căror divulgare (transmitere, scurgere) poate atinge interesele întreprinzătorilor;
- c) informațiilor cu caracter personal, a căror divulgare este considerată drept o imixtiune în viața privată a persoanei, protejată de legislația privind protecția datelor cu caracter personal;
- d) informațiilor ce țin de activitatea operativă și de urmărire penală a organelor de resort, dar numai în cazurile în care divulgarea acestor informații ar putea prejudicia urmărirea penală, interveni în desfășurarea unui proces de judecată, lipsi persoana de dreptul la o judecare corectă și imparțială a cazului său ori ar pune în pericol viața sau securitatea fizică a oricărei persoane – aspecte reglementate de legislație;
- e) informațiilor ce reflectă rezultatele finale sau intermediare ale unor investigații științifice și tehnice și a căror divulgare privează autorii investigațiilor de prioritatea de publicare sau influențează negativ exercitarea altor drepturi protejate prin lege.

Monitorizarea procesului de implementare a politicilor publice

După aprobarea politicii publice, următoarea etapă este implementarea, care constă în totalitatea activităților prin care o opțiune de politici publice este pusă în aplicare, conform planului de acțiuni, aprobat odată cu documentul de politici.

De obicei, un Plan de acțiuni include un număr redus de activități, printre care pot fi: adoptarea actelor normative, realizarea unor activități concrete.

După caz, activitățile pot fi realizate de către minister, autoritățile subordonate sau pot fi contractate pe extern sectorului privat sau organizațiilor non-profit.

Monitorizarea, ca activitate absolut indispensabilă ciclului de politici publice, se poate realiza atât pe parcursul, cât și la sfârșitul implementării politicii publice. În cadrul procesului de monitorizare se urmărește dacă și cum se realizează activitățile formulate în planul de implementare a politicii publice. Monitorizarea pe parcursul implementării este utilă și pentru identificarea unor posibile deviații de la scopurile stabilite inițial și corectarea politicii publice. De rând cu activitățile întreprinse și rezultatele obținute, trebuie să se monitorizeze și resursele consumate pentru implementarea politicii publice.

Monitorizarea este efectuată de către autoritatea care implementează politica publică, dar poate fi inițiată și de către societatea civilă. În cadrul autorităților, monitorizarea este realizată de către subdiviziunile care au elaborat politica respectivă.

Rapoartele de monitorizare se prezintă direcțiilor/secțiilor de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor publice. care le examinează și, după caz, informează conducătorul autorității despre progresul insuficient în realizarea politicii publice sau fac propuneri privind modificarea politicii publice.

Se recomandă ca rapoartele de monitorizare a politicilor publice să se elaboreze, cel puțin, o dată pe an și să se publice pe pagina internet a autorității.

Pentru anumite politici publice (cele incluse în planul de acțiuni anual al Guvernului) monitorizarea se face și la nivelul Cancelariei de Stat, care primește și analizează semestrial informația despre realizarea acestor politici publice.

Monitorizarea urmărește respectarea planului anual și identifică motivele eventualelor insuccese, urmând să propună acțiunile corective, necesare pentru îmbunătățirea performanței operaționale.

2 CADRUL INSTITUȚIONAL ȘI NORMATIV ÎN DOMENIUL SERVICIILOR SOCIALE ÎN REPUBLICA MOLDOVA

În Republica Moldova, sistemul de asistență socială este reglementat de Legea asistenței sociale nr. 547 din 25.12.2003 și reprezintă ansamblul de instituții și măsuri prin care statul, autoritățile publice ale administrației locale și societatea civilă asigură prevenirea, limitarea sau înlăturarea efectelor temporare sau permanente ale unor situații ce pot genera marginalizarea sau excluderea socială a unor persoane.

Principalul obiectiv al asistenței sociale este protejarea persoanelor care, din motive de natură economică, fizică, psihică sau socială, nu au posibilitatea să-și asigure nevoile sociale, să-și dezvolte propriile capacități și competențe pentru integrarea socială.

Astfel, Legea asistenței sociale a Republicii Moldova identifică în calitate de beneficiar al asistenței sociale persoana sau familia defavorizată, căreia, în temeiul cererii și al actelor constatatoare, i se acordă prestații și / sau servicii sociale. La rândul lor, persoana și familia defavorizate sunt definite ca persoană și familie socialmente vulnerabile, aflate într-o situație care împiedică activitatea normală a acestora din punct de vedere economic, educativ, social etc.

Cadrul general de creare și funcționare a sistemului integrat de servicii sociale, cu determinarea sarcinilor și responsabilităților autorităților administrației publice centrale și locale, ale altor persoane juridice și fizice abilitate cu asigurarea și prestarea serviciilor sociale, precum și protecția drepturilor beneficiarilor de servicii sociale este reglementat de Legea nr.123 din 2010 cu privire la serviciile sociale.

Cadrul instituțional existent privind prestarea serviciilor sociale

Nivelul APC. Autoritatea principală, responsabilă de coordonarea activităților de acordare a asistenței sociale și care exercită atribuții magistrale în procesul de asigurare a serviciilor sociale la nivel național, este Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale (MSMPS). Totuși, funcția de bază a acestuia este, preponderent, de elaborare a politicilor și actelor normative, care reglementează domeniul serviciilor sociale, organizează sistemul de acreditare și de inspecție a serviciilor sociale, organizează consultările publice cu APL și partenerii sociali etc. În același timp, rolul principal de prestare a serviciilor sociale revine Autorităților Publice Locale de nivelul 1 și 2 (APL 1 și APL 2).

MSMPS organizează și gestionează instituțiile prestatoare de servicii sociale, doar în cazul în care asemenea instituții nu pot fi organizate și gestionate de către autoritățile administrației publice locale. Astfel, organul principal de stat în domeniul serviciilor sociale substituie funcțiile APL, în acest sens, în cazurile în care nu există capacitățile necesare la nivel local, însă asemenea cazuri sunt doar cele excepționale, tendința fiind de a atribui pe deplin funcția de prestare a serviciilor sociale APL, care cunosc mai bine necesitățile locale.

Nivelul APL (II). Conform art. 9 al Legii 123/2010, autoritățile administrației publice locale de nivelul al doilea asigură dezvoltarea și gestionarea serviciilor sociale, în funcție de necesitățile identificate ale populației din teritoriul administrat, fie autonom, fie în comun cu alte autorități ale administrației publice locale, precum și în colaborare cu agenții economici, patronatele, sindicatele din teritoriu și cu asociațiile obștești din țară și din străinătate.

Funcțiile de prestare a serviciilor sociale în unitățile administrativ-teritoriale de nivelul al doilea se pun pe seama structurilor teritoriale de asistență socială, acestea având responsabilitatea directă privind diversificarea și prestarea serviciilor sociale, orientate prioritar la menținerea beneficiarului în familia și comunitatea de unde provine.

În scopul prestării de servicii sociale, autoritățile administrației publice locale de nivelul al doilea, în teritoriul administrat:

- analizează necesitățile comunității cu privire la serviciile sociale;
- planifică tipurile de servicii sociale și identifică mijloacele financiare pentru prestarea acestora, în funcție de necesitățile stabilite, inclusiv pentru procurarea serviciilor sociale de care nu dispun sau pe care nu este rezonabil economic să le presteze individual;
- crează, reorganizează sau lichidează, în modul stabilit, instituții ce prestează servicii sociale și asigură funcționarea acestora;
- evaluează cazul și stabilesc necesitățile persoanei/familiei privind serviciile sociale și, în funcție de necesitățile acesteia, asigură prestarea serviciilor sociale corespunzătoare;
- monitorizează procesul de prestare a serviciilor sociale și organizează evaluarea calității acestor servicii, acordate de prestatorii de servicii, indiferent de tipul de proprietate și de forma juridică de organizare, în teritoriul administrat;

Nivelul APL (I). Art. 10 al Legii nr. 123/2010 prevede că autoritățile administrației publice locale de nivelul întâi, în vederea prestării serviciilor sociale în teritoriul administrat:

- informează populația și acordă consultații cu privire la serviciile sociale și la drepturile persoanei la aceste servicii;
- analizează necesitățile comunității cu privire la serviciile sociale;
- participă la selectarea și angajarea asistenților sociali și a lucrătorilor sociali;
- facilitează și susțin activitatea asistenților sociali și a lucrătorilor sociali în teritoriul administrat;
- planifică tipurile de servicii sociale conform necesităților populației din teritoriul administrat și resursele necesare pentru prestarea acestora;
- susțin asociațiile obștești de utilitate publică, ce activează în teritoriul administrat în sfera serviciilor sociale;
- oferă structurii teritoriale de asistență socială informația colectată în urma monitorizării și evaluării serviciilor sociale acordate, în forma și în perioadele stabilite.

Autoritățile administrației publice locale de nivelul întâi contribuie la dezvoltarea și prestarea serviciilor sociale în teritoriul administrat și aprobă, în conformitate cu legislația, resursele financiare necesare.

De asemenea, Legea cu privire la serviciile sociale prevede dreptul de activitate în sistemul de servicii sociale pentru asociațiile obștești (*fundațiile, instituțiile private fără scop lucrativ, alte forme organizaționale ale societății civile constituite în conformitate cu legislația, precum și persoanele juridice și persoanele fizice – întreprinderi cu scop lucrativ, întreprinderile sociale, inclusiv întreprinderile sociale de inserție*).

În condițiile art. 11 al Legii nr. 123/2010, asociațiile obștești au dreptul:

- să presteze servicii sociale și să participe la realizarea programelor de stat și a proiectelor în domeniul serviciilor sociale, în condițiile legii;
- să sesizeze, în temeiul cererilor primite de la beneficiari sau din oficiu, organele abilitate cu prestarea serviciilor sociale, organele de drept și organele de control al serviciilor sociale despre cazurile de încălcare a drepturilor beneficiarilor;
- să primească de la organele abilitate cu prestarea serviciilor sociale informații referitor la propunerile și sesizările înaintate;
- să efectueze investigații pentru identificarea necesităților și lacunelor în prestarea serviciilor sociale, precum și în ce privește respectarea drepturilor persoanei la servicii sociale;
- să înainteze autorităților publice centrale și locale propuneri de modificare a legislației și a politicilor de stat cu privire la asistența socială și la serviciile sociale;
- să informeze populația, prin intermediul mass-mediei, despre politicile de stat în domeniul prestării serviciilor sociale, despre încălcarea drepturilor și intereselor legitime ale beneficiarilor de servicii sociale, precum și despre rezultatele consultării opiniei publice;
- să intenteze acțiuni în instanțele judecătorești privind protecția drepturilor beneficiarilor de servicii sociale.

Accreditarea serviciilor sociale

În anul 2012, Parlamentul a adoptat Legea nr. 129 privind acreditarea prestatorilor de servicii sociale, care instituie sistemul național de acreditare. Acreditarea prestatorilor de servicii sociale se face în scopul determinării, în baza standardelor de calitate ale acestor servicii, a capacității prestatorilor de servicii sociale, indiferent de tipul de proprietate, de forma juridică de organizare și de subordonarea administrativă, de a presta către populație servicii sociale calitative și în scopul sporirii răspunderii pentru respectarea standardelor de

calitate. Criteriile generale de acreditare a prestatorilor de servicii sociale sunt: baza tehnico-materială; activitatea economico-financiară; calificarea personalului; conformitatea calității serviciilor sociale prestate cu standardele minime de calitate ale acestor servicii.

Sistemul național de acreditare include Consiliul Național de Acreditare a prestatorilor de servicii sociale, care a fost instituit în baza Hotărârii Guvernului nr. 998 din 28.12.2012, și grupurile de experți pentru evaluare.

Actualmente, se atestă cazuri de instituire a serviciilor sociale și prestare directă a serviciilor beneficiarilor, fără coordonarea cu autoritățile publice locale, în lipsa acreditării și, respectiv, contrar prevederilor articolului 25 al Legii nr. 129 din 08.06.2012 privind acreditarea prestatorilor de servicii sociale. Prestatorii de servicii sociale nou-înființați sunt supuși acreditării inițiale în mod obligatoriu, înainte de admiterea beneficiarilor la aceste servicii și înainte de începerea prestării serviciilor sociale în cauză.

Inspecția Socială

Inspecția Socială, ca autoritate administrativă din subordinea MSMPS, este responsabilă de a determina dacă instituțiile statului, persoanele juridice și persoanele fizice cu atribuții și responsabilități în procesul de acordare a serviciilor sociale se conformează reglementărilor cadrului legislativ în domeniul vizat.

Clasificarea serviciilor sociale

Conform prevederilor Legii nr. 123 din 18.06.2010 cu privire la serviciile sociale, *servicii sociale* sunt considerate ansamblul de măsuri și activități, realizate pentru a satisface necesitățile sociale ale persoanei/familiei, în vederea depășirii unor situații de dificultate, de prevenire a marginalizării și excluziunii sociale.

Serviciile sociale se prestează cu prioritate în mediul familial, în comunitate și, ca ultimă soluție, în instituțiile rezidențiale.

În conformitate cu prevederile articolului 6 al Legii vizate, serviciile sociale se clasifică în următoarele tipuri:

- a) servicii sociale primare;
- b) servicii sociale specializate;
- c) servicii sociale cu specializare înaltă.

Serviciile sociale primare se acordă la nivel de comunitate tuturor beneficiarilor și au drept scop prevenirea sau limitarea unor situații de dificultate, care pot cauza marginalizarea sau excluziunea socială.

Serviciile sociale specializate implică antrenarea specialiștilor și au drept scop menținerea, reabilitarea și dezvoltarea capacităților individuale pentru depășirea unei situații de dificultate, în care se află beneficiarul sau familia acestuia.

Serviciile sociale cu specializare înaltă sunt prestate într-o instituție rezidențială sau într-o instituție specializată de plasament temporar, care impun un șir de intervenții complexe, ce pot include orice combinație de servicii sociale specializate, acordate beneficiarilor cu dependență sporită și care necesită supraveghere continuă (24/24 ore).

Articolul 14 alin. (1) al Legii vizate prevede procedura de solicitare a serviciilor sociale: „În vederea solicitării serviciilor sociale, oricare persoană care se consideră într-o stare de risc social sau oricare persoană/familie defavorizată, neglijată sau abuzată adresează, *inițial, o cerere în scris sau verbal unității de asistență socială din raza domiciliului său. Solicitarea de servicii sociale poate fi adresată și direct unui alt prestator de servicii sociale, prevăzut la art. 7, de la locul de trai al solicitantului*”.

Atât autoritățile administrației publice centrale, cât și autoritățile publice locale pot procura și contracta servicii sociale, după caz, în condițiile legii.

Finanțarea serviciilor sociale

Conform Legii nr.123/2010, serviciile sociale sunt finanțate din:

- a) bugetul de stat – pentru atribuțiile îndeplinite la nivelul APC–MSMPS, specificate la art. 8. Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale este responsabil de finanțarea serviciilor sociale de specializare înaltă.
- b) bugetele unităților administrativ-teritoriale – pentru atribuțiile specificate la art. 9 și 10. Acestea participă la finanțarea serviciilor sociale primare (APL I) și specializate (APL II) – atât din sursele proprii (mai rar), cât și în baza transferurilor de la bugetul de stat (mai des);
- c) sursele proprii ale prestatorilor de servicii sociale – pentru activitățile îndeplinite de prestatorii privați de servicii sociale, specificate la art. 11.

Finanțarea serviciilor sociale poate fi realizată în parteneriat – de la bugetul de stat, de la bugetul unităților administrativ-teritoriale de nivelul întâi și al doilea, conform atribuțiilor prevăzute de legislație.

De asemenea, pentru susținerea și pentru dezvoltarea serviciilor sociale pot fi folosite și alte surse de finanțare, așa cum sunt veniturile proprii ale prestatorilor de servicii sociale, donațiile, sponsorizările sau alte contribuții ale persoanelor fizice sau juridice din țară și din străinătate, precum și alte surse: contri-

buțiile beneficiarului, în funcție de veniturile sale, conform legislației; veniturile din activitățile economice desfășurate de prestatorii de servicii sociale pentru autofinanțarea serviciilor prestate.

Este important, concomitent, de cunoscut că, potrivit Legii privind finanțele publice locale, competențele proprii ale autorităților publice locale sunt finanțate din contul și în limita veniturilor proprii, astfel că stabilirea priorităților și utilizarea resurselor financiare disponibile aparține exclusiv autorităților administrației publice locale.

Totodată, în conformitate cu prevederile art. 4 din Legea privind descentralizarea administrativă, administrarea unităților de asistență socială de interes rațional, precum și dezvoltarea și gestionarea serviciilor sociale comunitare pentru categoriile social-vulnerabile, monitorizarea calității serviciilor sociale reprezintă domenii proprii de activitate ale autorităților administrației publice locale de nivelul II.

Astfel, cheltuielile aferente acestora se vor finanța din contul veniturilor bugetelor acestora.

În acest context, problema capacității de acoperire financiară a acestor responsabilități ale APL este una crucială. Atunci când responsabilitatea pentru serviciile sociale este pusă în sarcina APL, trebuie să fie clar ce servicii statutare (obligatorii) trebuie să presteze aceste autorități.

În afară de prestarea serviciilor statutare, există și posibilitatea prestării unor servicii care nu sunt stipulate în legislație. În acest caz, APL au opțiunea de a presta serviciul social, dacă pe teritoriul din subordinea lor există necesitatea pentru un astfel de serviciu. Legea nu poate prevedea toate necesitățile și serviciile posibile, ce pot apărea în comunitate (în multe cazuri, serviciile sociale au fost, de fapt, elaborate și prestate mai întâi de prestatorii privați, care nu au folosit sursele bugetului APL, dar au utilizat mijloace financiare externe: donații, granturi etc.), însă statul are responsabilitatea de a asigura ca atunci când anumite servicii sunt prestate, acestea să rămână accesibile și să fie de o calitate minimă.

Autoritățile responsabile sunt obligate să monitorizeze și să evalueze continuu necesitatea de servicii sociale în teritoriile administrate și să elaboreze planificări strategice, astfel încât să se prevină riscurile sociale ale persoanelor, familiilor și grupurilor vulnerabile.

3 PLANIFICAREA STRATEGICĂ, INSTRUMENTE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ LA NIVEL LOCAL, principii și modele recomandate pentru elaborarea și implementarea eficientă și eficace a unui Plan comunitar de dezvoltare a serviciilor sociale

Ce este planificarea strategică?

Planificarea strategică constituie procesul prin care trece o organizație pentru a lua o serie de decizii (strategice) cu privire la viitorul său și la direcțiile pe care trebuie să-și concentreze eforturile, astfel încât să maximizeze șansele de realizare a misiunii sale.

Altfel spus, planificarea strategică reprezintă un proces prin care se iau decizii despre: „Unde vrem să ajungem?” pornind de la o serie de informații și presupuziții despre „Unde suntem acum?” și „Ce ne-ar putea afecta evoluția în viitor?”.

Planificarea strategică este un proces prin care încercăm să descoperim cea mai bună cale posibilă, pentru a atinge cel mai bun viitor posibil.

Planificarea strategică este, în primul rând, un proces de învățare despre cum am putea deveni mai buni, mai capabili și mai performanți, pentru a produce un impact social cât mai mare și mai durabil.

Planificarea strategică este o modalitate complexă de influențare a viitorului APL, un proces prin intermediul căruia se determină ce anume intenționează

APL să facă și cum își va atinge scopurile propuse. Complexitatea procesului de planificare strategică derivă din analiza inițială a condițiilor existente la nivel local, a interacțiunilor specifice din cadrul localității/comunei/raionului și a factorilor externi care influențează localitatea/comuna/ raionul. Astfel, sunt combinate perspectivele pe termen lung cu acțiunile pe termen scurt.

În contextul respectiv, *strategia* este termenul utilizat pentru a descrie multitudinea punctelor de reper, repartizări și responsabilități, care sunt componentele critice ale obiectivelor, și reprezintă metoda ce va fi folosită pentru atingerea scopului propus.

Startul procesului eficient de planificare strategică se bazează pe o înțelegere corectă a celor mai importante probleme socio-economice la nivel local. În acest context, este necesar a se efectua o analiză a capacității economiei locale, o scanare a mediului social și a stabili obiectivele concrete pentru îmbunătățirea situației în zonele monitorizate.

Procesul de planificare trebuie să fie orientat, în primul rând, spre unificarea poziției și consolidarea eforturilor celor mai importanți actori: administrația publică locală, sectorul economic, societatea civilă și cetățenii.

Reprezentanții celor trei sectoare (APL, sectorul privat, sectorul asociativ), membrii echipei de planificare, de comun acord, vor lua deciziile necesare, care vor trebui să evidențieze prioritățile pentru dezvoltarea locală și ameliorarea mediului social și, totodată, vor trasa acțiunile ce vor trebui să fie implementate în parteneriat, pentru a realiza obiectivele propuse.

Planificarea strategică stabilește un cadru prin care se unesc o serie de proiecte mai mici, în scopul realizării problemelor mai importante.

În așa fel, acest proces ajută APL să direcționeze dezvoltarea socio-economică către realizarea unor scopuri fezabile, pe termen lung.

Care sunt avantajele planificării strategice?

Avantajele reale ale planificării strategice pentru APL țin de următoarele:

1. Elaborarea unei viziuni reale privind dezvoltarea socio-economică pe termen lung;
2. Aplicarea celor mai bune modele de bună practică, a instrumentelor și tehnicilor performante de analiză socio-economică, apte să asigure identificarea și realizarea obiectivelor de dezvoltare;
3. Consolidarea procesului de administrare locală, care va conduce la identificarea răspunsurilor și reacțiilor imediate privind soluționarea probleme-

lor locale, în corespundere cu direcțiile de dezvoltare strategică la nivelul APL;

4. Planificarea strategică va conduce la elaborarea politicilor socio-economice reale la nivel local, la dezvoltarea durabilă, eficientă și efectivă a localităților;
5. Încurajarea implicării cetățenilor și reprezentanților mediului de afaceri în procesul de luare a deciziilor la nivel local;
6. Îmbunătățirea managementului în administrația locală, inclusiv în ceea ce privește activitatea de planificare strategică;
7. Creșterea capacității reprezentanților autorităților locale și a factorilor-cheie, interesați în a realiza planificarea strategică la nivel local, în conformitate cu acțiunile și documentele naționale;
8. Creșterea responsabilității echipei de implementare și a factorilor decizionali din APL privind realizarea scopurilor de dezvoltare socio-economică;
9. Încurajarea constituirii și dezvoltării parteneriatelor public-private la nivel local privind implementarea proiectelor preconizate;
10. Creșterea încrederii cetățenilor în faptul că lucrurile se pot schimba spre bine și în favoarea locuitorilor;
11. Prin utilizarea planificării strategice se formează competențe la nivelul decizional și executiv al administrației publice locale pentru utilizarea celor mai moderne și mai actuale instrumente de lucru privind dezvoltarea economică și socială, vizându-se, astfel, satisfacerea nevoilor și a intereselor tuturor membrilor comunităților locale;
12. Elaborarea strategiilor de dezvoltare va încuraja și consolida procesul participativ la nivel local, cu implicarea activă a cetățenilor, autorităților locale, a mediului privat și a sectorului non-guvernamental. Numai astfel va fi reflectat interesul tuturor cetățenilor și va avea ca efect obținerea prosperității pentru generațiile viitoare.

În ultima perioadă, procesul de planificare strategică a devenit o parte componentă a practicii manageriale din administrația publică locală. Aleșii locali și funcționarii publici au înțeles că nu este suficient numai să gândească cum trebuie soluționate problemele, dar că organizațiile pe care le reprezintă trebuie să acționeze prompt și eficient. Acțiunile trebuie să fie coordonate astfel, încât obiectivele privind dezvoltarea socio-economică să fie realizate.

De aceea este necesar să menționăm că demararea procesului de planificare strategică trebuie să se bazeze, mai întâi de toate, pe o înțelegere corectă a celor mai importante probleme socio-economice, cu care se confruntă unitatea administrativ-teritorială. În acest context, la etapa inițială, se impune efectuarea unei analize a capacității economiei locale, o scanare a mediului social și stabilirea unor obiective concrete pentru îmbunătățirea situației în domeniile de risc.

Cei care au inițiat procesul de planificare strategică trebuie să tindă, în primul rând, spre unificarea pozițiilor și consolidarea eforturilor celor mai importanți actori: *administrația publică locală, sectorul economic, societatea civilă și cetățenii.*

Din aceste considerente, pe tot parcursul procesului de planificare strategică sunt necesare o serie de consultări, analize și evaluări ale situației socio-economice existente.

Membrii echipei de planificare, de comun acord, vor lua deciziile care ar trebui să evidențieze prioritățile pentru dezvoltarea economiei locale și ameliorarea mediului social și, totodată, vor trasa acțiunile ce ar trebui să fie implementate în parteneriat, pentru a realiza obiectivele propuse. Valoarea principală a Strategiei de dezvoltare socio-economică ține de mobilizarea resurselor locale și de intensificarea relațiilor de cooperare dintre administrația publică locală, societatea civilă și agenții economici locali, naționali și internaționali. Ulterior, în procesul de implementare a strategiilor, este important să se pună accentul pe construirea parteneriatelor între sectorul public și sectorul privat, precum și pe menținerea unui echilibru constant între dezvoltarea economică locală și protecția socială.

Câteva lucruri trebuie consolidate:

- Planificarea strategică presupune luarea unor decizii strategice. Acest lucru o diferențiază de planificarea operațională. De regulă, deciziile strategice au un grad mai mare de generalitate, se referă la liniile directe ce vor fi aplicate de organizație și la destinația pe care dorește organizația să o atingă. Deciziile operaționale sunt cu mult mai specifice, implică un număr mare de detalii (cine, ce, când, cum, cu ce resurse) și, de regulă, au un orizont de timp mai scurt.
- Planificarea strategică este și trebuie să fie animată de dorința de a construi cel mai bun viitor posibil pentru organizația noastră și beneficiarii pe care ar trebui să îi deservim. Trebuie să aibă la bază convingerea fermă că se poate mai bine și să devină o căutare asiduă a acestui mai bine. Chiar dacă în acest proces pornim adesea de la ce știm să facem cel mai bine (abordare pozitivă), planificarea strategică duce la rezultate spectaculoase doar atunci

când este motivată de o nemulțumire și insatisfacție cronică față de situația prezentă și o dorință puternică de a construi un viitor mai bun.

- Planificarea strategică este un proces complex, care implică mai multe etape și mai multe persoane.
- Planificarea strategică este o investiție și trebuie privită ca atare. Ea necesită resurse de timp, materiale, financiare și umane. Demararea procesului de planificare strategică este rezultatul unei decizii deliberate din partea organizației de a folosi o parte din resursele sale, pentru a reflecta asupra celor mai potrivite direcții viitoare de acțiune. Ca proces, poate dura câteva luni și, în funcție de amploarea pe care o are, poate costa destul de mult.
- Planificarea strategică este un proces de învățare și autoperfecționare. Deși, prin natura ei, planificarea strategică presupune să privim în viitor, ea se poate realiza numai dacă ne uităm la trecut și prezent și reușim să aflăm ce am făcut bine până acum, ce știm să facem, ce competențe deținem și ce competențe trebuie să dezvoltăm. Realizată cum trebuie, planificarea strategică este procesul ce declanșează dorința de învățare.

Replicarea bunelor practici

Replicarea bunelor practici se numără printre rezultatele M&E. Bunele practici sunt identificate, de obicei, ca rezultat al evaluării efectuate de către instituții implementatoare.

Sunt stabilite anumite criterii de bune practici ce corespund unor principii ale programului, derivate din strategie; de exemplu: caracterul inovativ, implicarea comunității în luarea deciziilor, implicarea comunității în ducerea la bun sfârșit a proiectelor, parteneriatul, un număr cât mai larg de beneficiari, sustenabilitatea, contribuția la dezvoltarea comunității etc.

Cazurile ce îndeplinesc toate criteriile stabilite sunt considerate cazuri de succes sau de bună practică. Cazurile de succes sunt făcute publice, în scopul de a demonstra, pe de o parte, buna funcționare a lor și, pe de altă parte, pentru a permite propagarea lor.

Modelul de planificare a serviciilor sociale în Cehia și Georgia

Planificarea comunitară a serviciilor sociale în Republica Cehă

Studiind experiența Republicii Cehe, observăm că planificarea strategică a serviciilor sociale la nivel comunitar a fost promovată de Ministerul Muncii și

Afacerilor Sociale, începând încă din anii 2002 și 2003. În acest sens, au fost elaborate materiale metodologice pentru planificarea comunitară, pentru a susține acele autorități ale administrației publice autonome care au luat decizia de a lansa planificarea comunității. MMAS a elaborat și a oferit autorităților locale proceduri strict definite, dar și un rezumat al principiilor și regulilor care trebuie aplicate pentru elaborarea unui plan comunitar de calitate. Acestea pot fi considerate drept instrument / program educațional, care va permite dobândirea competențelor necesare pentru coordonarea procesului de elaborare a unui plan comunitar la nivel local.

Urmând un exemplu de practică în elaborarea planificării comunitare, bazat pe întrebări și sugestii și aplicat în comunitățile din Republica Cehă, putem înțelege ușor întregul proces pe care îl poate parcurge orice APL, ce își dorește să lanseze planificarea serviciilor sociale la nivelul localității pe care o administrează. Modelul descris aduce informații esențiale despre importanța, principiile și structura planificării comunitare a serviciilor sociale, oferă o structură a instrumentului metodologic mai detaliat, desemnat să sprijine comunitățile și regiunile, care sunt determinate să introducă planificarea comunitară a serviciilor sociale, ajută să găsim răspunsuri și soluții la întrebările:

- Cum să afli ce vor oamenii cu adevărat?
- Cum să îmbunătățești viața într-o comunitate?

1. Ce trebuie să cunoaștem atunci când dorim să lansăm procesul de planificare comunitară

• **Ce este planificarea comunității?** Este o metodă care permite pregătirea materialelor pentru dezvoltarea diferitor zone ale vieții publice, la nivelul unei municipalități sau regiuni, și care susține cu tărie principiile democrației reprezentative.

Ceea ce este tipic metodei este un accent pe:

- ✓ implicarea tuturor părților interesate într-o anumită zonă;
- ✓ dialog și negocieri;
- ✓ obținerea unui rezultat, adoptat și susținut de majoritatea părților interesate.

• **Ce este planificarea comunitară a serviciilor sociale?**

- ✓ Este o metodă care permite planificarea serviciilor sociale la nivelul municipalităților sau regiunilor, astfel încât acestea să satisfacă cu adevărat specificul și nevoile locale ale cetățenilor;

- ✓ Este un proces deschis de identificare a nevoilor și resurselor și de căutare a celor mai bune soluții în domeniul serviciilor sociale.

Experiența în utilizarea unor principii de planificare comunitară a fost deja acumulată în Republica Cehă. Aceste principii au fost utilizate, și anume în următoarele domenii: protecția mediului, pregătirea planurilor strategice de dezvoltare a municipalităților, programe de prevenire a asistenței medicale, programe de colaborare pentru prevenirea criminalității etc. Orașele Pisek și Usti nad Labem au avut o experiență remarcabilă în planificarea comunitară a serviciilor sociale. O experiență vastă în utilizarea acestei metode poate fi găsită și în state.

- **Care este scopul planificării comunitare a serviciilor sociale?**

- ✓ Consolidarea coeziunii sociale a comunității;
- ✓ Susținerea incluziunii sociale și prevenirea excluderii sociale a indivizilor și grupurilor.

- **Care este beneficiul planificării comunitare pentru o municipalitate?**

- ✓ Această metodă implică toate părțile interesate ale sistemului de servicii sociale (adică utilizatorii, furnizorii și cumpărătorii) într-un proces de pregătire și implementare a unui plan de servicii sociale, sporind astfel implicarea cetățenilor într-un proces de luare a deciziilor privind furnizarea de servicii sociale, justificând deciziile luate de organele de conducere și reprezentative și creșterea implicării cetățenilor în viața comunității;
- ✓ Îmbunătățește dialogul și colaborarea între cetățeni, crește sentimentul de a fi membru al unei comunități și permite identificarea de noi resurse umane și materiale;
- ✓ Permite municipalităților să comunice resursele existente și să îmbunătățească utilizarea eficientă a acestora;
- ✓ Crește accesibilitatea și calitatea serviciilor sociale, extinde oferta de servicii și asigură ca serviciile sociale să răspundă într-adevăr nevoilor identificate, să răspundă la diferențele locale;
- ✓ Crește eficiența fondurilor investite, deoarece banii sunt cheltuiți doar pentru acele servicii care sunt cu adevărat necesare.

- **Cum arată un plan comunitar bine pregătit?**

- ✓ Este rezultatul negocierilor între toate părțile interesate, implicate în proces;
- ✓ Implementarea sa se bazează pe un parteneriat larg într-o comunitate;

- ✓ Respectă nevoile locale și se potrivește condițiilor locale;
- ✓ Identifică obiectivele și prioritățile pe termen scurt și lung și prioritățile dezvoltării serviciilor sociale;
- ✓ Planifică toate organismele și entitățile publice, private și voluntare din perspectiva activităților care ajută la atingerea țintelor stabilite;
- ✓ Include un sistem de monitorizare și evaluare a procesului și un sistem de raportare publicului.

2. Planificarea comunitară: obiective și principii

• Care este rezultatul planificării comunitare?

Este vorba de un sistem de servicii sociale la nivel local, care răspunde, necesităților identificate, răspunde specificității locale și constată că cheltuielile finanțelor pentru serviciile sociale sunt eficiente.

• Ce principii trebuie respectate în procesul elaborării unui plan comunitar?

- ✓ Nevoile, prioritățile și tendințele dezvoltării serviciilor sociale trebuie să fie determinate de persoanele care trăiesc într-o anumită comunitate;
- ✓ Toate activitățile la nivel local, desfășurate în timpul pregătirii și implementării unui plan, trebuie să fie interrelaționate;
- ✓ Îmbunătățirea calității serviciilor sociale trebuie considerată o caracteristică dezirabilă și importantă a politicii comunitare locale;
- ✓ Prioritățile și tendințele dezvoltării serviciilor sociale se bazează pe convingerea că fiecare utilizator de servicii sociale este unic, că are propria valoare, demnitate înnăscută și dreptul la autodeterminare.

• Ce conține un plan comunitar?

- ✓ O descriere și o analiză a resurselor existente (o listă a furnizorilor guvernamentali, municipali și neguvernamentali de servicii sociale și servicii conexe, în special, în sfera îngrijirii sănătății, educației, locurilor de muncă, timp liber, oportunități de muncă voluntară, posibilități de asistență a vecinilor);
- ✓ Date statistice, sociologice, demografice etc. (de exemplu, structura de vârstă a populației dintr-o regiune, rata natalității și a mortalității, prognozele dezvoltării demografice);
- ✓ O descriere și o analiză a dorințelor și nevoilor pe care cetățenii le au în sfera serviciilor sociale;

- ✓ O viziune viitoare a serviciilor sociale: identificarea priorităților și obiectivelor dezvoltării serviciilor;
- ✓ Un calendar privind progresul și principiile activității, care trebuie respectate pe parcursul elaborării și implementării unui plan;
- ✓ O manieră în care părțile interesate individuale, la nivel local, vor fi implicate în elaborarea și implementarea unui plan comunitar: definirea responsabilităților și obligațiilor părților interesate;
- ✓ O metodă de monitorizare, evaluare și, eventual, de modificare a unui plan comunitar.

• Cine pregătește un plan comunitar?

Un compilator al unui plan comunitar conduce (coordonează) procesul de planificare comunitară și oferă continuu rezultate parțiale scrise, inclusiv un plan comunitar în forma sa finală. Următoarele opțiuni pot fi utilizate în realitate:

- ✓ Planul comunitar este elaborat de o autoritate municipală / regională; un expert în planificarea comunității este un angajat al autorității municipale sau al unui birou regional;
- ✓ Municipality / regiunea percepe o entitate (de exemplu, un ONG non-profit) în elaborarea unui plan comunitar. În acest caz, rolul și implicarea unei municipalități sau a unui birou regional trebuie să fie convenite în prealabil; în special, modul în care o municipalitate / un birou regional este angajat în procesul de elaborare a planului comunitar este o condiție de a accepta procesul și de a lua decizii în conformitate cu rezultatele unui plan comunitar.

• Care este o relație între un PC al unei municipalități și un PC al unei regiuni?

- ✓ Într-o situație ideală, un plan regional de PC se bazează pe planurile comunitare finalizate ale municipalităților și se concentrează, în special, pe servicii care sunt complementare celor furnizate de municipalități;
- ✓ Serviciile furnizate de regiuni au o competență regională mai largă;
- ✓ Dacă un PC al unei regiuni este dezvoltat în paralel cu PC municipal, trebuie să existe transferul și schimbul de informații.

• Cine este angajat în pregătirea unui plan comunitar?

Cumpărătorul, un organism responsabil pentru furnizarea de servicii sociale, care răspund nevoilor locale – în cazul nostru, fie o autoritate municipală, fie un

birou regional. Membrii unui consiliu municipal (regional), în calitate de reprezentanți aleși ai publicului, creează un climat politic care să conducă la implementarea unui plan comunitar. Este foarte important ca un consiliu municipal să adopte o rezoluție prin care își declară hotărârea de a dezvolta servicii sociale. Astfel devine:

- ✓ expresie a voinței politice într-o municipalitate / regiune;
- ✓ confirmarea legitimității planificării comunitare;
- ✓ garantarea implicării altor părți interesate.

Municipiul / biroul regional:

- ✓ creează oportunități pentru o implicare și o colaborare pe termen lung a cetățenilor;
- ✓ extinde activ gama de metode pentru gestionarea și planificarea serviciilor sociale și coordonarea acestora cu alte servicii publice;
- ✓ îmbunătățește implicarea cetățenilor într-o decizie, în procesul de elaborare a serviciilor sociale;
- ✓ publică de la bun început toate informațiile esențiale despre procesul de planificare comunitară și rezultatele sale (aceasta se realizează într-un mod inteligibil și accesibil);
- ✓ respectă țintele și prioritățile identificate în PC în luarea deciziilor sale privind serviciile sociale;
- ✓ stabilește reguli clare de finanțare a serviciilor sociale, care corespund priorităților unui PC.

Furnizorul. Cine poate fi furnizor de servicii sociale? O persoană fizică, un ONG fără scop lucrativ, o organizație înființată de o municipalitate, o organizație înființată de un birou regional, o organizație înființată de un guvern central. Toți furnizorii au o poziție egală în procesul de planificare comunitară. Obiectivele și planurile (intențiile) acestora au aceeași pondere.

Utilizatorul. Un utilizator de servicii sociale este o persoană care se află într-o situație socială proastă, pentru care sunt destinate serviciile sociale. Obiectivele și intențiile utilizatorilor au aceeași pondere ca și obiectivele și planurile (intențiile) cumpărătorilor și furnizorilor într-un proces de planificare comunitară. Identificarea utilizatorilor, abordarea și implicarea lor în procesul de elaborare a unui plan comunitar este o oportunitate de neînlocuit pentru identificarea nevoilor în serviciile sociale, pentru obținerea informațiilor despre calitatea serviciilor sociale livrate, pentru descoperirea lacunelor în serviciile sociale oferite și

identificarea de noi resurse pentru satisfacerea nevoilor (de exemplu, activități de autoajutor).

• **Ce vor câștiga un utilizator și un furnizor, dacă se angajează în planificarea comunității?**

- ✓ o oportunitate de a contribui la dezvoltarea unui sistem cuprinzător de servicii sociale,
- ✓ o oportunitate de promovare a propriilor interese și obiective,
- ✓ o oportunitate de a iniția o nouă colaborare,
- ✓ informații despre activități, nevoi și tendințe în sfera socială Servicii.

Publicul. Publicul trebuie să fie informat în permanență cu privire la planurile (intențiile), rezultatele și obiectivele unui plan comunitar. Scopul unei strategii de informare, pregătite în avans, este de a face informațiile accesibile publicului. Este de dorit ca publicul să fie implicat în procesul de planificare comunitară de la bun început.

Alte organizații. Organizațiile locale și grupurile de interese care sunt preocupate de furnizarea de servicii sociale (de exemplu, instituții publice, spitale, birouri de muncă, școli, ONG-uri fără scop lucrativ, poliție), precum și inițiative civile, grupuri etnice, inclusiv cele cu care comunicarea este dificilă se adresează și sunt chemate să se angajeze în dezvoltarea PC. Cu cât este mai mare implicarea altor organizații, care diferă în funcție de implicarea lor ulterioară în îndeplinirea priorităților și obiectivelor unui plan comunitar, cu atât este mai mare eficiența procesului de planificare comunitară.

• **Care sunt principiile de bază ale planificării comunitare?**

- ✓ *Parteneriatul tuturor părților interesate:* nevoile și obiectivele tuturor părților interesate sunt de aceeași importanță. Opiniilor tuturor părților trebuie să li se acorde același spațiu.
- ✓ *Implicarea comunității locale.* Este necesar să căutăm diverse metode și forme de adresare și implicare a comunității locale în acest proces. O ofertă de implicare trebuie să fie inteligibilă (de exemplu, în funcție de locul de reședință, stilul de viață, interesele, statutul social sau etnia). Nimeni nu trebuie exclus sau discriminat.
- ✓ *Identificarea noilor resurse umane și financiare.* Ceea ce nu trebuie uitat este colaborarea cu antreprenorii, deoarece poate fi benefică pentru ambele părți, munca voluntarilor, a grupurilor de autoajutor, a asistentelor medicale la domiciliu și ajutorul vecinilor, care joacă un rol foarte impor-

tant. Planificarea comunitară este unul dintre instrumentele ce îmbunătățesc calitatea vieții comunitare.

- ✓ *Lucrul cu informațiile.* Este necesar să se asigure un acces egal la informații în structura de gestionare și să se asigure ca informațiile să fie puse la dispoziția publicului. Dacă există un transfer regulat de informații, oamenii vor trimite comentarii și idei relevante. Este necesar să se determine o metodă de trimitere a comentariilor și un mod în care acestea vor fi tratate.
- ✓ *Procesul elaborării unui plan comunitar este la fel de important ca un document final.* Planul comunitar nu este elaborat de un grup de experți. Procesul de planificare comunitară înseamnă căutarea diferitor persoane care sunt angajate în discuții. Acest proces prevede o situație în care un sistem propus de servicii sociale este unic și se potrivește pe deplin condițiilor și resurselor locale.
- ✓ *Se bazează pe colaborarea existentă și bine dovedită.* O colaborare bine testată poate fi o inspirație pentru alți parteneri în planificarea comunității. Extinderea colaborării între toți partenerii ajută la îmbunătățirea calității serviciilor sociale oferite.
- ✓ *Un compromis între dorințe și posibilități.* Planificarea comunitară are întotdeauna ca rezultat un compromis între ceea ce dorim și ceea ce este disponibil. Ceea ce este posibil nu vizează doar resursele materiale, financiare și umane, ci și un acord care definește cine și în ce măsură va contribui la îndeplinirea obiectivelor stabilite de un plan comunitar.

3. Cum procedăm în pregătirea unui plan comunitar?

Etapile planificării comunitare		
Etapa 1	De unde începem?	<ul style="list-style-type: none">- crearea unui grup de lucru inițial;- definirea părților interesate care ar trebui angajate în pregătirea unui PC;- metoda de abordare și implicare a altor parteneri;- planul privind obținerea sprijinului politic din partea municipalității;- strategia de informare.

Etapele planificării comunitare

Etapa 2	Stabilirea unei structuri de management pentru planificarea comunității	<ul style="list-style-type: none"> - implicarea tuturor părților interesate în proces; - crearea unei structuri organizatorice și de management pentru pregătirea unui PC; - definirea regulilor pentru acțiunile întreprinse de o structură de management.
Etapa 3	Înțelegerea problemelor dintr-o comunitate	<ul style="list-style-type: none"> - prezentarea obiectivelor, intereselor și nevoilor tuturor părților interesate; - crearea și publicarea mecanismelor de implicare activă a publicului; - analiza nevoilor și evaluarea resurselor existente; - evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe ale unui sistem de servicii sociale existente; - identificarea oportunităților și amenințărilor conținând tendințele dezvoltării serviciilor sociale.
Etapa 4	Propuneri privind dezvoltarea serviciilor sociale	<p>Viziunea dezvoltării serviciilor sociale include:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valorile-cheie, care vor fi respectate în procesul de pregătire a PC și implementarea ulterioară a acestora; - direcția în care se vor dezvolta serviciile sociale în viitor; - un obiectiv care trebuie îndeplinit, prioritățile; - obstacole care trebuie depășite; - resurse regionale și extraregionale care pot fi utilizate; - viziunea dezvoltării serviciilor sociale este acceptată de majoritatea partenerilor angajați în planificarea comunității.
Etapa 5	Strategia de dezvoltare a serviciilor sociale	<ul style="list-style-type: none"> - un plan de etape și sarcini treptate privind îndeplinirea obiectivelor și priorităților definite; - un sistem de monitorizare a implementării unui plan comunitar; - pregătirea unei versiuni finale a unui PC; - prezentarea textului unui plan comunitar publicului pentru comentarii; - aprobarea unui PC de către un consiliu municipal.

Etapele planificării comunitare

Etapa 6	De la planificare la implementare	<ul style="list-style-type: none">- implementarea unui plan;- informarea publicului despre punerea în aplicare a unui PC;- identificarea continuă și implicarea noilor parteneri;- instrumente care permit introducerea modificărilor în PC inițial.
---------	--	---

Georgia: practica de planificare comunitară a serviciilor sociale

Studiind experiența și practica planificării serviciilor sociale comunitare ale altor state, am selectat, în calitate de model de practică bună, planificarea Strategiei de incluziune socială, aplicată în unele municipalități ale Georgiei.

Sistemul de securitate socială din Georgia este foarte centralizat și se concentrează în principal pe o abordare de asistență adresată. Principiul de bază al politicii sociale este furnizarea de resurse de stat pentru persoanele cele mai sărace, identificate de sistemul de evaluare. Sistemele de asistență monetară și asigurări medicale sunt dezvoltate ca bază pentru integrarea socială și acces la servicii medicale și îngrijire medicală publică.

Majoritatea proiectelor sociale sunt implementate de Agenția pentru servicii sociale - o persoană juridică de drept public, înființată sub egida Ministerului Muncii, Sănătății și Afacerilor Sociale din Georgia. Agenția pentru servicii sociale este reprezentată în toate regiunile Georgiei prin cele 68 de unități teritoriale ale acesteia.

Sistemul de securitate socială din Georgia este compus din scheme de asistență socială, scheme de bătrânețe, scheme de compensare socială și servicii sociale.

Schemele de asistență socială acoperă grupurile cele mai defavorizate, care nu pot scăpa de sărăcia extremă prin activități economice, în timp ce schema de bătrânețe include pensia universală cu o rată forfetară, care este plătită oricărei persoane ce a împlinit vârsta de pensionare. Pensile de stat sunt acordate persoanelor cu dizabilități și familiilor care au pierdut generatorul de venit primar al gospodăriei. Schemele de compensare socială se referă la diferite tipuri de beneficii, plătite cetățenilor din Georgia, care îndeplinesc unul sau mai multe criterii legate de o situație de represiune anterioară.

Agenția de servicii sociale oferă diferite servicii sociale rezidențiale și alternative, comunitare și familiale, pentru persoanele cu dizabilități, orfani și vârstnici. Unele servicii se bazează pe o „schemă de externalizare”, care permite organizațiilor societății civile să devină furnizori de servicii pe baza sistemului de bonuri. Cu toate acestea, *este important să menționăm că toate serviciile enumerate mai sus sunt administrate la nivel central. La nivel municipal, nu există nicio practică de „evaluare a nevoilor” și nici implicarea cetățenilor locali în procesul de planificare a programelor sociale. Prin urmare, planificarea se bazează exclusiv pe nevoile exprimate de cetățeni în aplicațiile lor din anii precedenți.* Politica de asistență socială se bazează, în principal, pe asistența financiară limitată pentru diferite grupuri de cetățeni defavorizați social. Doar câteva municipalități implementează servicii sociale pe termen lung, ca o alternativă mai durabilă și mai eficientă a asistenței financiare unice.

Proiectul „Îmbunătățirea participării ONG-urilor regionale la dialogul politic privind incluziunea socială în Georgia” a fost implementat ca răspuns la lacunele existente în sistemul de incluziune socială la nivel municipal. Principalul obiectiv al intervenției proiectului a fost de a împuternici diferite părți interesate ale furnizării serviciilor sociale municipale și de a facilita eforturile coordonate pentru a îmbunătăți furnizarea serviciilor sociale în municipalitățile-țintă.

Pentru a atinge obiectivele proiectului, PIN a transferat experiențele cehe ale programelor de integrare socială în Georgia și le-a aplicat în municipalitățile Khoni, Tkibuli, Gori și Zugdidi.

Organizațiile vizate ale societății civile au fost selectate în fiecare municipalitate ca piloni principali ai proiectului la nivel local și au fost familiarizate cu modelul ceh al programelor de integrare socială. Participanții au avut ocazia să afle despre experiența PIN SIP în furnizarea de servicii sociale, comunicarea cu părțile interesate, crearea de rețele cu alte ONG-uri.

Fondul Sukhumi, Fondul de Dezvoltare a Districtului Tkibuli (TDDF), Centrul de Caritate pentru reabilitare și dezvoltare Tanaziari și Centrul umanitar de caritate Apkhazeti au fost mobilizate și împuternicite printr-o serie de cursuri de instruire.

Reprezentanții organizațiilor-țintă au fost familiarizați cu metodele proceselor strategice și de planificare comunitară, cu cartografierea părților interesate, cu diferite modalități de implicare a grupurilor-țintă de persoane defavorizate social în procesul de planificare comunitară și cu alte subiecte relevante.

Pe baza evaluării nevoilor de instruire ale organizației-țintă, desfășurate de organizația parteneră, Centrul de Cercetare și Dezvoltare Strategică din Georgia

(CSRDG), în faza inițială a proiectului, aceste organizații-țintă au beneficiat de cursuri de instruire în domeniul Advocacy și Monitorizare și Evaluare.

Pe baza experienței din Cehia, în fiecare municipalitate-țintă s-au constituit comitete consultative, formate din funcționari decizionali, organizații ale societății civile, reprezentanți ai grupurilor vulnerabile și alte părți interesate, ca platformă eficientă de cooperare și eforturi coordonate ale părților interesate pentru îmbunătățirea prestării serviciilor sociale. Comitetele consultative au fost consolidate prin activități de educație nonformală, iar reprezentanții organizațiilor-țintă au fost numiți ca facilitatori ai ședințelor Comitetului consultativ.

Pe baza rezultatelor cercetării care evaluează furnizarea serviciilor sociale în regiunile-țintă, comitetele consultative au elaborat strategii municipale de incluziune socială și planuri anuale de acțiune.

Pentru a sprijini implementarea planurilor de acțiune, PIN a lansat o schemă de subvenții. Șaptesprezece propuneri au fost susținute de subvenții mici, cu o cofinanțare obligatorie de 30% din partea autorităților locale.

Proiectele implementate de organizațiile societății civile și organele guvernamentale locale s-au concentrat pe dezvoltarea serviciilor sociale pe termen lung pentru copii, tineri, persoane fizice, persoane în vârstă, persoane cu dizabilități și alte grupuri vulnerabile, pentru a îmbunătăți calitatea vieții lor.

Ca urmare a intervenției sale, aceste proiecte au contribuit în mod semnificativ la o mai bună coordonare, planificare și dialog politic privind furnizarea serviciilor sociale în municipalitățile-țintă. O abordare unică de asistență monetară, practică ca formă principală de asistență socială în municipalitățile Khoni, Tkibuli, Gori și Zugdidi, s-a transformat în dezvoltarea nevoilor adaptate, a serviciilor sociale durabile.

Comitetul Consultativ. Structura Comitetului Consultativ (CC)

Conform legislației cu privire la autonomia locală a Georgiei, primăria fiecărei municipalități are obligația de a forma un consiliu al consilierilor civili, consiliul fiind un organism deliberativ al primarului municipalității. Acesta este compus din reprezentanții persoanelor juridice antreprenoriale, organizațiile societății civile și cetățenii municipiului. Componenta consiliului de consilieri civili se aprobă de către primar. Primarul este obligat să prezinte spre dezbateră consiliului consilierilor civili un proiect de buget municipal, documente legate de amenajarea teritoriului municipalității, propuneri privind denumirea caracteristicilor geografice ale municipalității, precum și alte proiecte semnificative de acte administrativ-juridice, infrastructurale și proiecte sociale.

Majoritatea municipalităților din toată țara au creat consilii consultative, așa cum prevede legea, deși atât inexistența practicii, cât și lipsa de experiență în planificarea strategică, luarea deciziilor incluzive și facilitarea discuțiilor cu mai multe părți interesate au redus funcția consiliilor consultative la un aspect relativ simbolic, cu roluri limitate în procesul de luare a deciziilor.

Chiar dacă crearea consiliilor consultative în cadrul primăriei municipalității este un pas progresist către luarea deciziilor incluzive ca proces în general, experiența PIN în Republica Cehă ilustrează avantajele considerabile ale comitetelor municipale intersectoriale separate, care lucrează la problemele incluziunii sociale.

Înființarea comitetelor consultative necesită o planificare atentă și executarea consecventă a procedurilor concrete.

În primul rând, pentru a elimina riscul de comunicare greșită și de nepotrivire a intereselor și viziunilor în etapele ulterioare ale procesului, este important să comunicăm ideea constituirii unui comitet consultativ, obiectivele, să determinăm rolul și funcțiile sale la un nivel înalt, de oficiali guvernamentali, chiar în prima etapă a proiectului.

Pentru a se asigura că procesul de constituire și funcționare a CC este facilitat în mod corespunzător la nivel local, este esențial să fie selectate organizațiile vizate ale societății civile și să fie împuternicite prin consolidarea capacităților relevante, pe baza evaluării formării lor, a nevoilor și așteptărilor.

Luând în considerare rolul strategic al comitetelor consultative, selectarea membrilor săi este un proces prioritar.

Procesul de facilitare este esențial pentru buna funcționare a comitetelor consultative: ar trebui selectat ONG-ul care va fi responsabil de organizarea reuniunilor CC, de comunicarea cu membrii CC, de elaborarea agendei reuniunilor, de scrierea procesului-verbal al ședinței. Procesul de facilitare este, de asemenea, important pentru creșterea gradului de conștientizare a CC și a răspândirii informațiilor.

Pentru a asigura o implicare eficientă a societății civile în procesul de luare a deciziilor, ar trebui să existe o evaluare a ONG-urilor prestatoare de servicii sociale, efectuate în municipalitățile vizate. Organizațiile societății civile sunt selectate în funcție de experiența lor în domeniul social, de cooperarea cu administrația locală, de valoarea adăugată, pe care o pot aduce în comitet, de motivația și disponibilitatea lor de a face parte din comitet și de a răspândi informații despre activitatea CC. Pentru a garanta reprezentarea diferitor grupuri vulnerabile în comitetele consultative, este foarte important să se asigure

implicarea organizațiilor societății civile, care lucrează cu diferite categorii de public-țintă.

Numărul optim de membri ai comisiei este de 12-15 persoane. Comisiile trebuie să implice reprezentanți superiori ai organelor administrației publice locale, în special, șefii și reprezentanții guvernului executiv al municipalității, șefii departamentelor de servicii sociale, principalele organizații ale societății civile, prestatoare de servicii, reprezentanți ai grupurilor vulnerabile și alte părți interesate de livrări de servicii sociale la nivel local.

După finalizarea selectării personalului, este esențială consolidarea capacităților membrilor comitetului prin diferite tipuri de activități nonformale. În cadrul proiectului vizat, membrii Comitetului consultativ au fost instruiți în abilități de planificare strategică și familiarizați cu metodologia comitetelor consultative cehe. Printr-o comunicare eficientă, o selecție atentă a membrilor CC și prin consolidarea capacităților lor bazate pe nevoi, se creează o platformă puternică, durabilă, structurată pentru cooperare și eforturi coordonate ale părților interesate în furnizarea serviciilor sociale, îmbunătățind, astfel, calitatea vieții grupurilor vulnerabile din municipalitățile respective.

Funcțiile comitetelor consultative

Una dintre principalele funcții ale CC este elaborarea strategiei de incluziune socială, a planurilor de acțiune și a procesului lor de monitorizare. O altă responsabilitate a CC este monitorizarea bugetului social al administrației publice locale, care sprijină autoritățile municipale în îmbunătățirea programelor sociale și dezvoltarea serviciilor sociale.

Monitorizarea bugetului social

Procesul de monitorizare a bugetului este unul destul de dificil și complex și necesită cunoștințe speciale și experiență în domeniu.

Rezultatele și constatările procesului de monitorizare sunt reflectate în rapoartele lunare de monitorizare și sunt discutate în cadrul ședințelor CC. În majoritatea cazurilor, recomandările din procesul de monitorizare sunt luate în considerare de către organele administrației publice locale.

Procesul dezvoltării strategiei

Pentru a permite CC să elaboreze o strategie bazată pe dovezi privind incluziunea socială, este necesar să se studieze grupurile vulnerabile și serviciile sociale disponibile la nivel local.

Cercetarea situațiilor existente poate fi efectuată utilizând mai multe metode de cercetare calitativă și cantitativă, cum ar fi focus-grupuri, interviuri individuale aprofundate, interviuri de grup și sondaje.

Rezultatele cercetărilor ne permit să definim principalii beneficiari ai serviciilor sociale, să identificăm problemele și nevoile acestora, să discutăm mecanismele de rezolvare a problemelor și activitățile corespunzătoare și să formulăm obiectivele strategice adecvate.

În cadrul intervenției PIN, a existat un studiu de expertiză și o evaluare participativă a nevoilor privind serviciile sociale disponibile și a grupurilor vulnerabile, efectuate în toate cele patru municipalități-țintă. Cercetarea a fost organizată de Institutul Societății Civile.

Cercetarea a relevat un nivel ridicat de centralizare a sistemului de incluziune socială din țară. Conform studiului, serviciile sociale municipale reprezintă, în principal, un fel de componentă suplimentară a programelor sociale naționale. Programele sociale municipale sunt, în mare parte, monetizate. Furnizarea de servicii sociale pentru populația locală nu este comună, deoarece programele sociale și de asistență medicală se bazează pe prestații în numerar.

Pentru a rezolva problemele identificate, comitetele consultative au început să lucreze la strategiile municipale de incluziune socială. Procesul a fost precedat de ateliere de planificare strategică, ce permit membrilor să dobândească abilitățile și competențele necesare pentru redactarea documentului. Astfel de ateliere sunt, de asemenea, cruciale pentru identificarea direcțiilor prioritare ale strategiei și obținerea unui consens asupra cadrului logic al documentului.

Importanța planificării strategice

Planificarea strategică este un proces de definire a unei strategii sau direcții de luare a deciziilor privind alocarea resurselor existente pentru urmărirea acestei strategii. De asemenea, se poate extinde la mecanismele de control pentru ghidarea implementării strategiei.

La nivel municipal, planificarea strategică este un efort prin care este posibil să se stabilească direcții și să se creeze inițiative strategice, care să mobilizeze resurse limitate, pentru a îndeplini misiunea administrației locale, pentru a-și atinge obiectivele și pentru a profita la maximum de tendințele din mediul intern și extern.

Dezvoltarea unei strategii necesită resurse. Aceasta solicită timpul și angajamentul persoanelor implicate în proces. Uneori, pare extrem de provocator, ris-

cant și complicat să investești în planificarea strategică. Deci de ce avem nevoie de o strategie? De ce să ne luăm timp pentru planificare?

În primul rând, avem nevoie de o strategie, deoarece ea stabilește direcția și prioritățile. Aceasta definește viziunea noastră despre succes și acordă prioritate activităților care vor face din perspectiva în cauză realitatea noastră.

Planificarea strategică este un instrument bun, pentru a aduce pe toată lumea pe aceeași pagină. Simplifică procesul de luare a deciziilor, ne împiedică să irosim resurse pentru discuții aleatorii și pentru inițiative de distragere a atenției. Planificarea strategică ne permite să ne concentrăm efortul și resursele pe domeniile care sunt considerate prioritare.

Structura strategiilor de incluziune socială

Structura unei strategii municipale de incluziune socială poate varia de la o municipalitate la alta, în funcție de caracteristicile specifice ale unității administrative concrete, deși structura strategiilor proiectate în cadre de intervenție PIN poate servi drept o bază bună pentru elaborarea ulterioară.

În primul rând, este important să oferim informații generale despre municipalitate: datele geografice, o scurtă descriere a administrației locale, a sectorului privat, a societății civile și a altor părți interesate creează o imagine generală a municipalității.

Prezentarea problemelor și provocărilor incluziunii sociale în municipalitate și compararea acestora cu prioritățile serviciilor sociale la nivel național și la cel local conduce la stabilirea unor obiective strategice adecvate.

Planul strategic de incluziune socială este completat cu o descriere a diferitor aspecte ale implementării sale, cum ar fi metoda de difuzare a informațiilor, planificarea incluzivă, selectarea beneficiarilor, monitorizarea și evaluarea.

Procesul de elaborare a strategiilor de incluziune socială:

1. Înființarea comitetelor consultative pe lângă autoritățile autonome locale

- 1.1. Reprezentanții guvernului propriu;
- 1.2. Reprezentanți ai Agenției de Servicii Sociale;
- 1.3. ONG-uri locale și furnizori de servicii sociale.

2. Analize de expertiză și analize ale nevoilor participative privind disponibilitatea serviciilor sociale

- 2.1. Evaluarea situației la nivel central;

2.2. Evaluarea situației la nivel local.

3. Procesul de creare a strategiilor municipale de incluziune socială

3.1. Evaluarea resurselor existente la nivelul municipalității;

3.2. Evaluarea problemelor și provocărilor la nivel local;

3.3. Identificarea direcțiilor prioritare ale serviciilor sociale.

4. Dezvoltarea și finanțarea planurilor de acțiune

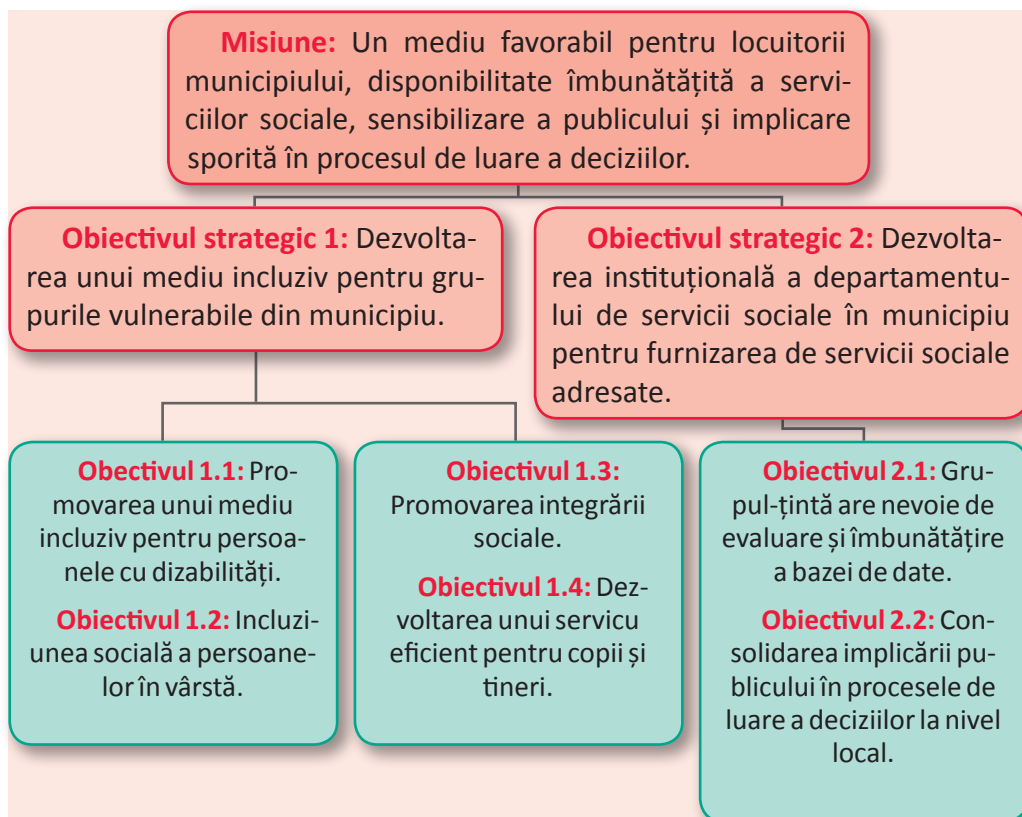
4.1. Redactarea detaliată a obiectivelor și activităților;

4.2. Cofinanțarea planului de acțiuni de către persoanele nevoiașe;

4.3. Planurile de acțiune luate în considerare în bugetul social anual și finanțarea continuă a serviciilor sociale.

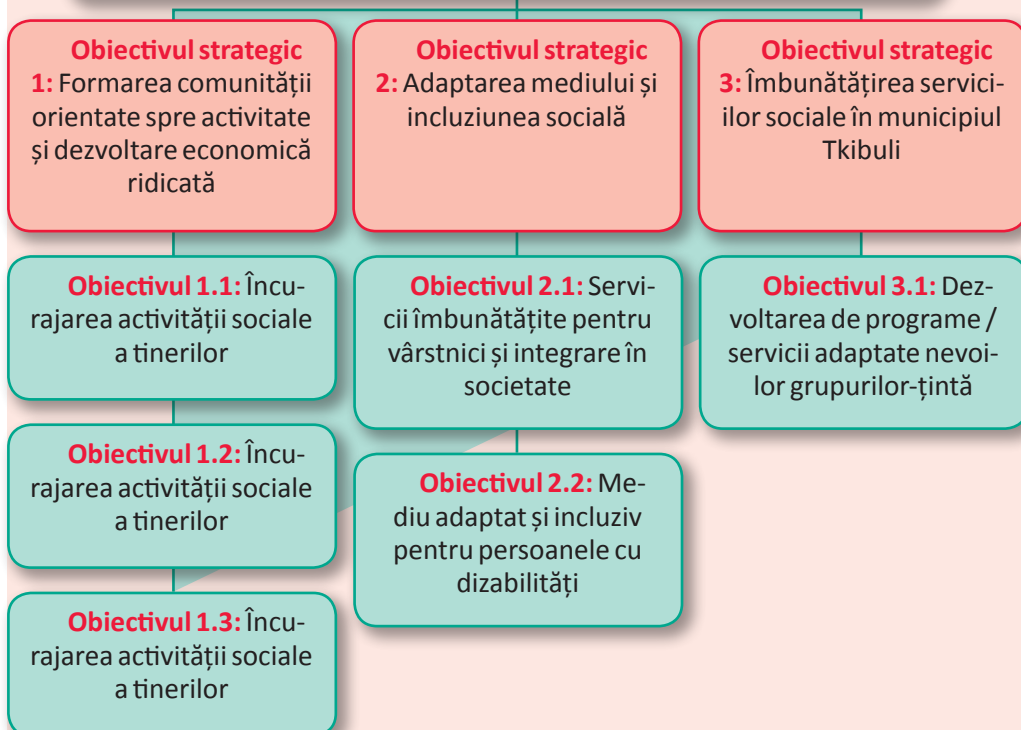
Drept exemplu, mai jos, sunt prezentate structurile organizatorice strategice ale celor patru municipalități:

Strategia municipalității Khoni



Strategia municipiului Tkibuli

Misiune: municipalitatea Tkibuli reprezintă o comunitate incluzivă și durabilă, în care dezvoltarea serviciilor sociale se bazează pe principiile transparenței și implicării, cu accent final pe consolidarea capacității beneficiarilor. Municipalitatea are un mediu propice realizării capacităților de către grupurile vulnerabile.



Strategia municipiului Zugdidi

Municipiul Zugdidi este o unitate administrativă, în care autoritatea publică locală, societatea civilă și populația colaborează pentru a crea un mediu incluziv, sigur și durabil, promovând:



Planul de acțiuni

Pentru a îndeplini obiectivele, descrise în strategia de incluziune socială, este necesar să se elaboreze un plan de acțiuni.

Activitățile reflectate în Planul de acțiune abordează provocările și problemele diferitor grupuri vulnerabile.

Formatul planurilor de acțiuni ar trebui să utilizeze criteriile SMART, oferind un mecanism fezabil de soluționare a problemelor, resursele necesare (inclusiv bugetul municipal, subvenții de la donatori sau finanțare privată), organismele / persoanele responsabile; beneficiarii potențiali și calendarul implementării.

4 PLANIFICAREA SERVICIILOR SOCIALE LA NIVEL LOCAL

- Ce servicii sociale, medicale și de îngrijire există în orașul/localitatea noastră?
- Ce nevoi de servicii are populația?
- Ce servicii ar trebui să dezvoltăm sau să înființăm pornind de la zero sau pe altele să le reducem sau chiar să le desființăm?
- Care ar fi prioritățile și cum alegem din aceste grupuri vulnerabile care este cel prioritar și care nu?
- Cum se va face planificarea serviciilor într-o manieră participativă?
- Cum vom integra aceste servicii, mai ales, domeniul medical cu cel social?
- Cât ar costa aceste servicii și cum ar trebui să se facă finanțarea lor?

Acestea sunt cele mai frecvente întrebări ale specialiștilor și responsabililor din cadrul autorităților locale, care sunt, de multe ori, în situația de a rezolva problemele legate de planificarea unor servicii pentru grupuri vulnerabile de populație, de evaluarea nevoilor acestora sau de estimarea costurilor necesare înființării acestor servicii.

Desigur, planificarea serviciilor sociale la nivelul unei comunități nu este numai pentru persoanele sau grupurile marginalizate; este o planificare pentru toate grupurile vulnerabile. Este important de remarcat că acest proces de planificare arată mai clar grupurile supuse riscului de excludere socială, cele care ar fi mai „lipsite de voce” și pentru care nevoia de servicii ar putea fi subestimată, mai ales, într-un proces politic de luare a deciziilor.

Parcurgând pașii acestui proces de planificare, se pot lua decizii, poate, nu neapărat mai rapide, dar mai corecte, fundamentate tehnic, mai eficiente, pentru a pune în practică conceptul „includerii sociale a populației marginalizate”.

Activitățile propuse sunt o replicare a unor modele de planificare consacrate, care funcționează în țările Comunității Europene și care sunt adaptate la situația actuală în domeniul social din Republica Moldova.

Modelul propus este astfel constituit, încât să poată sprijini orice autoritate publică locală, ce dorește să se angajeze într-un proces prin care să furnizeze mai multe servicii de asistență socială, mai eficiente și mai aproape de nevoile oamenilor.

Caracteristicile procesului de planificare

Caracteristicile procesului de planificare propus răspund următoarelor cerințe:

Modalitatea de planificare a serviciilor este „de jos în sus”, de la nivel local la nivel raional/central (spre deosebire de planificarea de la centru, „de sus în jos”).

Această abordare dă o perspectivă foarte exactă tuturor dimensiunilor pe care decidenții locali de politici sociale au nevoie să le ia în considerație, cum ar fi:

- care sunt nevoile populației,
- ce servicii există deja la nivelul comunității,
- care sunt alternativele de servicii pentru rezolvarea unei nevoi a beneficiarilor,
- care sunt costurile unitare ale acelor servicii,
- cum pot fi redirecționate sau direcționate fonduri către servicii, caracterizate printr-un raport cost-eficiență bun.

Astfel, putem să planificăm și să vedem ce priorități sunt, ce nevoi putem acoperi cu bugetele existente și de ce resurse avem nevoie pentru viitor.

Am ales această modalitate de planificare a serviciilor, deoarece:

- ✓ în procesul de planificare a serviciilor, modalitatea de lucru este participativă, fiind implicați toți actorii din comunitate;
- ✓ de asemenea, este o modalitate de lucru simplă, clară, transparentă pentru actorii comunitari, care duce la creșterea încrederii între ei;
- ✓ abordarea propusă poate opera în situațiile în care vorbim de bugete mici, suficiente sau îndestulătoare. Este important să subliniem această idee, și anume că activitatea de planificare a serviciilor este bună câtă vreme poate opera în toate tipurile de bugete – fie că sunt mici, suficiente sau mari;
- ✓ modalitatea de lucru este ușor aplicabilă, fiind ușor de preluat și, astfel, ușor de diseminat.

Elemente definitorii ale procesului de planificare

Elemente definitorii ale procesului de planificare socială la nivel local sunt următoarele:

A. Planificarea se bazează pe lucrul în parteneriat și al unei largi consultări publice

În primul rând, ne concentrăm pe promovarea și dezvoltarea unui model de lucru în parteneriat atât între sectorul guvernamental și cel neguvernamental pentru planificarea serviciilor socio-medice, cât și pe parteneriatul dintre domeniul medical și social.

În procesul de planificare, autoritățile locale, instituțiile sanitare, organizațiile neguvernamentale lucrează împreună, pentru a-și reuni experiențele, în vederea evaluării nevoilor comunității, a evaluării serviciilor existente și planificării eficiente a resurselor, ținta fiind persoanele expuse riscului marginalizării.

B. Planificarea serviciilor se bazează pe evaluarea nevoilor de servicii ale populației și, îndeosebi, ale grupelor aflate în situație de risc de excludere socială

Alocarea resurselor în comunitate se poate realiza în urma unei evaluări a nevoilor și a unei planificări adecvate a serviciilor existente și a serviciilor ce trebuie dezvoltate sau trebuie să fie din nou înființate.

Influențarea deciziilor privind alocarea resurselor publice la nivelul autorităților locale, al instituțiilor sanitare și al ONG-urilor, pentru optimizarea serviciilor medico-sociale de îngrijire, destinate grupurilor aflate în situație de risc de excludere socială, se face în urma unui proces de planificare, care se bazează pe

evaluarea nevoilor de servicii ale populației. Acest proces de evaluare a nevoilor este unul din elementele-cheie în elaborarea unui plan de servicii de îngrijiri comunitare.

Procesul de alocare a resurselor publice, la nivel local, este esențial pentru modul în care toți furnizorii oferă servicii, astfel încât să acopere nevoile grupurilor marginalizate și vulnerabile din comunitate.

C. Planificarea serviciilor se face într-o manieră prin care serviciile sociale să fie integrate cu serviciile de sănătate

Alocarea resurselor, axată pe nevoia beneficiarului, creează premisele atât pentru inițierea, extinderea sau îmbunătățirea serviciilor sociale, cât și pentru integrarea acestora cu celelalte servicii, cum sunt, de exemplu, serviciile de sănătate.

D. Elaborarea planurilor este un proces continuu

După terminarea procesului de colectare a datelor, de dezbatere a modului în care resursele sunt alocate, de planificare a serviciilor, să se continue în așa fel, încât în fiecare an să se actualizeze datele care au fost utilizate anterior. În acest fel, se poate elabora un nou plan actualizat al serviciilor sociale comunitare, bazat pe experiența avută anterior în evaluarea nevoilor populației.

E. Un instrument de planificare a resurselor

În actuala perioadă, mai ales când constatăm o multitudine de probleme sociale și resimțim capacitatea unor bugete reduse, autoritățile sunt puse, de multe ori, în fața unor situații sociale dramatice, pe care trebuie să le rezolve de la o zi la alta. Este, astfel, greu să te încadrezi într-un buget, cu același personal din ce în ce mai încărcat cu alte și alte sarcini și cu probleme din ce în ce mai multe. Este necesar să se știe care este nevoia de servicii sociale la nivelul unei comunități. Este, de asemenea, nevoie să știm care sunt serviciile oferite și, astfel, să avem o imagine a nevoii de servicii neacoperite.

Următoarea etapă ar însemna un proces din partea decidenților politici de a stabili priorități:

- Care ar trebui să fie prioritățile?
- Care grup-țintă vulnerabil e prioritar?

Acestea sunt lucruri a căror gestionare este destul de dificilă, mai ales când nu există o vizualizare a nevoilor unor grupuri vulnerabile. Finanțarea serviciilor, având la bază o planificare bazată pe o analiză a nevoilor populației, este, astfel, un pas spre a cheltui banul public mai eficient.

Etapele planificării serviciilor

Etapa 1. Crearea parteneriatelor

Parteneriate pentru planificarea serviciilor sociale

Un element crucial în planificarea serviciilor sociale este crearea unor parteneriate. Aceste parteneriate la nivelul comunității trebuie să fie funcționale, reale între, cel puțin, trei categorii de actori:

- furnizorii de servicii (sociale, socio-medicale, medicale, educaționale) comunitare;
- finanțatorii acestor servicii: instituții publice autonome ale ministerelor educației, sănătății, protecției sociale în teritoriu și unități descentralizate ale administrației publice locale, cu un rol potențial de susținere și de integrare a elementelor de mai sus, organizații private dornice să-și asume responsabilități sociale în comunitățile în care activează;
- beneficiarii serviciilor (pe cât e posibil, să putem auzi vocea persoanelor marginalizate sau pe cale de a fi excluse social).

Detaliind cele trei categorii de actori, putem, astfel, descrie cele trei categorii de parteneri:

- a) furnizorii de servicii;
- b) finanțatorii serviciilor;
- c) beneficiarii serviciilor.

A. Furnizorii de servicii

Furnizorii de servicii pot fi grupați după *tipul* serviciului pe care îl oferă (sociale, medicale, de îngrijire; de exemplu, serviciile medicale, oferite de spital, cabinete medicale) sau după *tipul organizației* care oferă serviciile: guvernamentale, neguvernamentale, profit și non-profit.

- *Furnizori publici* (instituții sanitare, școli, cămine-spital etc.) sunt în continuare controlate, în plan național, prin decizii ale ministerelor respective; rolul administrației publice locale în definirea ofertei de servicii la nivelul comunității locale (de exemplu, medicale, sociale sau educaționale) este în creștere, deși, momentan, se rezumă la plata cheltuielilor de întreținere a anumitor obiective (spitale sau școli), asupra activității cărora nu au nici o pârghie decizională. Furnizorii publici de servicii păstrează un cadru mental rigid, de departament, necesitând mai mult efort pentru a fi atrași în procesul de acordare de servicii continue, integrate unor grupuri specifice

de beneficiari (de exemplu, servicii de club educațional pentru copiii din familii sărace).

- *Organizațiile private non profit.* Acest tip de furnizori de servicii reprezintă principalul grup de inovatori în domeniul asistenței sociale (servicii pentru persoane infectate HIV/SIDA, servicii pentru persoane cu dizabilități, servicii educaționale pentru copii, servicii de îngrijiri la domiciliu, servicii de îngrijiri paliative (Hospice), servicii pentru victimele violenței domestice, servicii pentru delincvență a minorilor, servicii pentru asistență socială a persoanelor de etnie romă etc.) Din păcate, în ultimii ani, rolul sectorului neguvernamental este din ce în ce mai redus.

Un alt aspect important pentru cei care fac planificarea este că *toate* organizațiile cu o anumită *reprezentativitate* trebuie să fie implicate, chiar dacă unele sunt de dimensiuni mari (spitale sau direcții de asistență socială ale autorităților locale), iar altele sunt mici, cum pot fi, de exemplu, unele ONG-uri.

Procesul de planificare trebuie să țină cont de *viziunea* care se conturează privind serviciile oferite persoanelor celor mai vulnerabile din comunitate. Întrebarea la care dorim să răspundem este:

Care sunt soluțiile/serviciile cele mai bune vizând nevoile persoanelor celor mai vulnerabile din comunitate?

Acesta este firul roșu pe care trebuie să mergem în planificarea comunitară.

Fără aceste alegeri, nevoia exprimată de un spital poate fi foarte diferită față de cea a unui furnizor de servicii sociale. În această planificare, în cadrul parteneriatului, trebuie identificate părțile comune de interes.

De exemplu: cazurile sociale din spital au nevoie – atât în spital, cât și după externare – de o întreagă rețea de servicii sociale, socio-medicale, fie la domiciliu, fie în instituții mai adecvate nevoilor lor. Acesta este un exemplu în care interesul este comun și rezultatul lor țintește persoanele cele mai vulnerabile din comunitate.

Un alt exemplu ar putea fi persoanele în vârstă, internate în spitale și care au nevoie de o întreagă rețea de servicii instituționale sau la domiciliu, după externare. Pentru a realiza acest lucru, este nevoie de o bună cooperare/integrare a serviciilor dintre sectorul medical și cel social și de îngrijire.

Un alt element în cadrul acestei rețele este dat de furnizorii „mici” de servicii care, deși au o capacitate mică, oferă servicii extrem de specifice, de care anumite grupuri vulnerabile au nevoie.

B. Finanțatorii serviciilor

- *Finanțatori publici.* Ținta unui plan de servicii comunitare este folosirea judicioasă a fondurilor din bugetul public și, mai precis, bugetele publice. Fragmentarea instituțională actuală și, implicit, fragmentarea finanțărilor publice duce, pe de o parte, la duplicarea de servicii și, pe de altă parte, la potențiali beneficiari ce rămân în afara „plasei de siguranță”, care să poată să le asigure un minimum necesar.

Astfel, prin modalitatea de lucru și argumentele prezentate în vederea întocmirii de planuri de servicii comunitare (*care înseamnă un lanț întreg de activități ce vizează evaluarea nevoilor grupurilor vulnerabile, evaluarea serviciilor existente, identificarea costurilor pentru servicii alternative și planificarea unor servicii care să întâmpine aceste nevoi*), decidenții politici să poată lua decizii informate și transparente asupra felului în care sunt repartizate resursele financiare.

Ținta finală este de a introduce o modalitate nouă de lucru prin formarea unor echipe de planificatori de servicii comunitare la nivelul comunității; rezultatele acestora, în cele din urmă, înseamnă îmbunătățirea calității vieții persoanelor vulnerabile din comunitate.

Pe de altă parte, nevoia de finanțare integrată presupune o **reorganizare instituțională** în acest domeniu. În acest context, exercițiile de planificare a serviciilor comunitare în cadrul unor parteneriate largi comunitare nu pot decât să informeze decidenții politici asupra direcției în care reorganizările instituționale ar avea cel mai mult sens.

- *Finanțatori privați.* Există o tendință de creștere a implicării acestora – nevoia de bună practică, recunoscută la nivel mondial și european, prin promovarea de politici responsabile social ale corporațiilor.

De asemenea, atragerea finanțărilor private se poate realiza prin stimularea statului de a elabora o legislație adecvată, ce poate facilita acest proces (de exemplu, legea impozitului pe venit global prevede posibilitatea ca 2% din profitul firmelor să fie scutit de impozit, dacă este redirecționat către programe de responsabilitate socială).

Cu atât mai important, în acest context, este instrumentul de planificare a serviciilor comunitare, ce poate arăta – atât decidenților politici publici, cât și managerilor de corporații – locul în care aceste bugete pot aduce o diferență mai importantă în calitatea vieții persoanelor vulnerabile.

C. Beneficiarii serviciilor

Acesta este un element relativ nou în planificarea serviciilor sociale comunitare: să întrebi/să ceri părerea beneficiarilor despre nevoile pe care le au și să le ascuți propunerile lor de servicii. Acest proces este îngreunat foarte mult, într-o societate ca a noastră, de lipsa de organizații care să poată reprezenta beneficiarii (chiar și când acestea există, este greu de presupus că au capacitate pentru informarea și consultarea efectivă a membrilor).

De cele mai multe ori, este dificil a aduce un beneficiar la masa la care se fac planificările (sunt fie imobilizați la pat, fie în stradă, fie cu deficiențe etc.). Pentru unele categorii de persoane vulnerabile, cum sunt, de exemplu, persoanele în vârstă sau cele cu dizabilități, există organizații care să le susțină drepturile, pentru alte categorii, acestea nu există.

Părerile beneficiarilor privind serviciile care le sunt oferite pot fi, uneori, foarte diferite față de ceea ce furnizorii de servicii sau finanțatorii acestora cred că ar trebui să facă și la ce costuri.

De multe ori, finanțatorii serviciilor și furnizorii planifica servicii pentru anumite grupe vulnerabile, oferind serviciile pe care știu să le facă cel mai bine, cu costuri cât mai reduse. Nu întotdeauna acestea sunt și serviciile de care beneficiarii au nevoie. Pe de altă parte, de multe ori, beneficiarii nici nu știu ce să ceară, serviciile care le sunt oferite sunt fie foarte noi și nu au auzit de ele, fie nu există încă în Republica Moldova.

Mai mult ca atât, dacă serviciul există și dacă este nou, de puțină vreme, de multe ori, poate fi privit cu suspiciune, fără a se ști exact care sunt avantajele unui serviciu față de altul și fără a face o alegere corectă. Un beneficiar judecă serviciul și îl consideră un serviciu de calitate după felul în care el îl înțelege și îi acoperă nevoile.

Cum creăm acest parteneriat în mod practic? Cine sunt partenerii? Parteneriat și Grupuri de Lucru / (Comisii?)

Parteneriatul pentru realizarea unei planificări a serviciilor sociale cuprinde o paletă foarte largă de instituții, organizații, persoane de la nivelul comunității: furnizori de servicii sociale, medicale, de îngrijire, finanțatori ai serviciilor, beneficiari sau reprezentanți ai beneficiarilor. Toți actorii care au o influență în elaborarea procesului de planificare trebuie să fie implicați în parteneriat.

De exemplu, la nivelul unui oraș, parteneriatul a reunit reprezentanți de la nivelul autorității locale, din consiliul local, din structurile de asistență socială, ONG-uri furnizoare de servicii sociale/medicale, reprezentanți ai beneficiarilor.

Elaborarea unei planificări a serviciilor sociale comunitare este un proces care durează luni de zile și care reclamă prezența constantă a unui grup de persoane.

Grupul local de lucru, care activează în cadrul parteneriatului, trebuie să aibă disponibilitatea să se reunească și să lucreze. El este reprezentat de parteneri și este format din persoane specializate – fie în furnizarea de servicii sociale, fie responsabili de organizarea acestor servicii sociale – și care aparțin sectorului guvernamental sau neguvernamental. (Veți găsi în literatura de specialitate diferite denumiri ale acestui grup de persoane care, la nivelul unei comunități, lucrează pentru planificarea serviciilor: fie „grup de lucru”, fie „comisie”).

Etapa 2. Încotro ne îndreptăm?

Care este viziunea împărtășită de parteneri privind serviciile pe care dorim să le oferim la nivelul unei comunități?

În cadrul unui parteneriat, printre primele subiecte de pe agendele întâlnirilor vor fi obiectivele parteneriatului și dezvoltarea unei viziuni comune asupra viitorului persoanelor marginalizate, aflate în situația de excludere socială. Este o etapă prin care se definește direcția spre care partenerii doresc să se deplaseze în viitor.

Deși termenul care definește această etapă – *viziune* – pare destul de rupt de realitatea noastră, fiind însă utilizat foarte frecvent în alte țări și la noi, de fapt, întrebarea este aceeași: **ce se dorește să se facă pentru aceste grupuri vulnerabile, pentru ca viața lor să fie mai bună?** Termenul este însă foarte sintetic și îl putem folosi în continuare pentru a numi una din etapele de elaborare a unui plan de servicii sociale la nivel comunitar.

Pași practici:

Scopul acestei etape este de a reuni grupul local de lucru, pentru a agreea o viziune comună asupra viitorului grupurilor de populație dezavantajate. Acest lucru se face în concordanță cu posibilitățile și resursele necesare pentru a pune în practică acea viziune și reprezintă, în ultimă instanță, o bună direcție de dezvoltare a serviciilor sociale comunitare.

Cel mai important lucru este ca la întâlnire să fie implicate și alte persoane din comunitatea locală în eforturile pentru susținerea viziunii și, în mod special, beneficiarii.

Astfel, vom nota:

- aspectele cele mai importante din experiențele lor prezente sau trecute, pe care aceste persoane le-ar dori susținute sau îmbunătățite;
- ce îmbunătățiri ar putea fi aduse în viața lor și cine ar trebui să se implice.

Opiniile lor se pot obține prin metode de evaluare a nevoilor populației: chestionare, interviuri, focus-grupuri.

Se pot aborda și studiile de caz detaliate, pe eșantioane de populație, pentru a înțelege mai bine situația acestora și a determina schimbări în viața lor.

O altă sursă în gândirea vizionară este comparativă: fie în interiorul unei regiuni (cum trăiesc oamenii acolo unde există servicii comunitare bune, în comparație cu cei din zonele unde acestea nu există), fie în țări diferite, de exemplu, în cele din Europa de Vest, și aplicând aceleași întrebări.

În toate procedeele amintite, reflecția și dialogul sunt importante în definirea tematicii care va defini viziunea viitoare. Așa cum s-a menționat, există metode pentru susținerea acestei idei, de exemplu, metodologia-tip „search conferențe”, fiind una dintre abordările prin care un grup de responsabili la nivelul comunității (multi-stakeholderi), format din 20 până la 60 de persoane, analizează, pas cu pas, situația curentă și cum va evolua aceasta: în rezultat, proiectează un viitor mai bun, identifică acțiuni ce pot schimba pozitiv traiectoria către viziune.

Deoarece viziunea tinde să fie pe un termen mai lung, ea necesită elaborarea de scopuri și obiective pe termen scurt, pentru a deveni operațională în dezvoltarea și schimbarea serviciilor.

Comun în afirmațiile referitoare la viziune este de a enunța valori, cum ar fi: tratarea beneficiarilor fără discriminare de sex, religie, vârstă etc. sau acceptarea lor ca membri valoroși ai comunității din care provin.

Etapa 3. Evaluarea nevoilor populației

Evaluarea nevoilor populației vulnerabile din comunitate este a treia etapă în cadrul ciclului de planificare a serviciilor sociale comunitare.

3.1. Evaluarea nevoilor populației

Vom începe prin a oferi câteva definiții ale evaluării nevoilor populației. Așa cum s-a precizat mai sus, aceasta este o arie complexă și există mai multe moduri de a defini „nevoia”, „evaluarea” și „populația”. În cadrul acestui proiect, noi am definit acești trei termeni, după cum urmează:

1. *Nevoia individuală*: o lipsă/un spațiu care apare între situația actuală a unui individ și ceea ce este necesar să existe, astfel încât persoana să trăiască în bunăstare, așa cum își dorește (de exemplu, ceea ce se definește, în cadrul viziunii locale, ca fiind o situație ce oferă dreptul la viață deplină tuturor cetățenilor).

2. *Evaluarea nevoilor* este procesul prin care se măsoară, în mod sistematic, natura și dimensiunile acestei lipse/spațiu și ceea ce este necesar a se face pentru a dispărea lipsa/problema individului.

3. *Evaluarea nevoilor populației*: procesul prin care sunt estimate, proiectate și stabilite categoriile nevoilor unui grup de populație ales.

3.2. Perspective diferite

În cadrul acestei definiții a evaluării nevoilor populației sunt mai multe abordări și mai multe perspective, care contribuie la construirea unei imagini mai complete.

Acestea includ:

- Abordări care pornesc de la standardele exprimate în politicile naționale (de exemplu, venitul minim garantat și modul în care se reflectă acesta la nivelul populației, căreia îi este adresat). O versiune mai clară a unei asemenea abordări este de a căuta un acord asupra cerințelor normative (de exemplu, câte ore de îngrijire la domiciliu trebuie să fie disponibile pentru 1000 de persoane, care au peste 75 de ani) și de a testa performanțele locale din punctul de vedere al acestor norme, deși, în acest caz, nevoia a fost transformată într-o cerință de serviciu;
- Abordările care pornesc de la o perspectivă comparativă, de cele mai multe ori, exprimată în termenii de serviciu disponibil. Aceasta înseamnă a compara performanța ce există într-o localitate față de cea din altă localitate, luând în considerare și diferențele de populație (bineînțeles, în acest caz, sunt necesare utilizarea unor baze de date comune pentru toate localitățile alese);
- Abordările care pornesc de la „opinia expertului”, de obicei, a profesioniștilor care lucrează cu un grup-țintă în moduri diferite;
- Abordări care pornesc de la părerile beneficiarilor și/sau ale comunității și secționarea transversală a acestor abordări;
- Abordări care pornesc de la evaluarea unui eșantion de persoane sau de la studii detaliate, în urma cărora se vor elabora concluzii, ce ar putea să aibă consecințe asupra întregii populații.

Se recomandă utilizarea celor mai simple versiuni ale acestor abordări, atunci când se dorește înțelegerea nevoilor locale; această muncă trebuie să fie dezvoltată continuu, în fiecare an, conform ciclului de planificare prezentat.

Este necesar, în mod special, să se facă o legătură între evaluarea nevoilor populației și munca ce s-a desfășurat deja în comunitatea locală, pentru a construi o viziune dorită, dar să fie un viitor real pentru grupul-țintă de beneficiari aleși din comunitate.

De exemplu, există un obiectiv comun în politica socială, ce se referă la persoanele cu dizabilități și la persoanele vârstnice, ca aceștia să fie ajutați să rămână – pe cât e posibil de independent – în propriile lor case. Îngrijirea acestor persoane la nivelul comunității înseamnă *a oferi asistență persoanelor cu nevoi sociale de îngrijire și a-i ajuta să rămână la domiciliu cât mai mult posibil, având la bază credința că aceasta este ceea ce oamenii își doresc cu adevărat.*

Evaluarea nevoii, în acest caz, ar trebui să fie îndreptată spre a afla cât de bine această viziune este realizată în momentul dat și / sau cât de departe este această viziune de grupul-țintă ales, de exemplu:

- de ce este nevoie pentru a atinge/a construi viziunea?
- ce ar trebui să furnizeze serviciile, pentru a-i ajuta să-și realizeze această viziune?

3.3. Importanța evaluării nevoilor populației în planificarea serviciilor comunitare

Politica națională și europeană actuală acordă o mare importanță modului în care sunt utilizate resursele comunitare, serviciile existente, încercând să crească responsabilitatea serviciilor publice privind răspunsul la nevoile beneficiarilor. În acest context, se dorește din partea autorităților locale, a structurilor de asistență socială, în mod special, să demonstreze că înțeleg tipurile de nevoi ale populației din comunitate și ale grupurilor-țintă specifice din rândul întregii populații. Sunt preocupări privind eficiența și egalitatea, în același timp, cu utilizarea mai bună a resurselor, cum ar fi: identificarea unor noi modalități de a utiliza investițiile existente, pentru a realiza servicii mai bune (de exemplu, balanța între serviciile oferite în instituții și cele oferite la domiciliu); îmbunătățirea echității din punct de vedere geografic, astfel încât aceleași niveluri ale nevoii să atragă investiții similare în zone diferite.

Evaluarea nevoilor este, de asemenea, importantă în identificarea nevoilor la care, până acum, nu s-a oferit niciun răspuns și care pot cere o nouă abordare și un nou răspuns.

Aceste cerințe pot însemna lucruri diferite pentru persoane diferite:

- pentru cei care cumpără servicii și cei care planifică serviciile sociale comunitare poate însemna o nouă abordare a modului în care sunt oferite resursele, în funcție de nevoi, alta decât cea de până acum, care se făcea pe criterii istorice.

Termenul de evaluare „condusă de nevoi” înseamnă, de exemplu, în Anglia, că autoritățile arată modul în care iau în considerare preferințele și nevoile beneficiarului, dezvoltarea mai multor servicii (asigurarea unei game largi de furnizori, inclusiv ONG-uri), astfel încât serviciile disponibile să răspundă unor tipuri diferite de nevoi și situații.

- pentru cei care furnizează serviciile aceasta înseamnă să dezvolți un răspuns flexibil și variat, să explorezi ce tip de ajutor este disponibil la nivel local, astfel încât să sprijine persoanele să trăiască pe cât e posibil de independent în propria lor comunitate;
- pentru beneficiari înseamnă să fie responsabili în luarea deciziilor privind propria lor persoană, în procesul de îngrijire, aici fiind incluse și cazurile în care plătesc pentru a primi servicii de asistență. Un rol foarte important și recunoscut îl are familia (rețeaua informală), care poate oferi îngrijire și informații utile privind nevoile identificate pentru continuarea procesului de îngrijire.

O schimbare importantă, în primul rând, în identificarea și evaluarea gamei și tipurilor de nevoi locale, este de a stabili și a lua în considerare aceste nevoi, fără a implica, fără a lua în considerare serviciile existente.

Datorită complexității, gamei largi de nevoi și de situații diferite, legate de un grup-țintă dintr-o comunitate locală, este foarte important ca munca să fie realizată în colaborare între organizațiile locale.

3.4. Construirea unui tablou al comunității locale: metode de evaluare a nevoilor comunității

3.4.1. Stabilirea elementelor de bază

Ca un prim pas în stabilirea metodelor de evaluare, partenerii locali au nevoie:

- să se asigure că toate persoanele implicate sunt familiare cu viziunea locală asupra grupului-țintă ales și ce înseamnă acest lucru pentru ei, ca parteneri locali și persoane care dețin anumite interese. Viziunea trebuie să-i ajute să stabilească ce tip de informații sunt necesare, pentru a evalua nevoile locale privind serviciile de îngrijire comunitare. Acești „factori-cheie” sunt

acele aspecte, cerințe sau temeri, care afectează capacitatea individului de a rămâne pe cât e posibil de independent în comunitate și de a trăi o viață deplină;

- să se concentreze pe a aduce informațiile de bază împreună, după ce factorii-cheie pentru grupul-țintă au fost agreeți, să se stabilească, de comun acord, sursele de informație care vor fi utilizate pentru a oferi o imagine completă;
- să efectueze corelația între evaluarea nevoilor populației și obiectivele politicii locale. Informațiile trebuie adunate într-un mod în care să fie relevant și util pentru cei care iau decizii la nivel local: ce anume se solicită autorităților locale și altor instituții să realizeze? care sunt sarcinile prioritare ce se așteaptă a fi îndeplinite de către structurile de asistență socială și alte instituții?
- să dezvolte legături efective între instituțiile de sănătate și alte instituții, profesioniști, să discute cu toate instituțiile, în același timp, privind ceea ce trebuie oferit populației, astfel încât să integreze oferta de servicii;
- să găsească modalități de a păstra informațiile obținute în urma evaluării nevoilor individuale și să realizeze un dosar cu studii de caz, care să fie incluse în procesul de evaluare a nevoilor populației. Aceste informații-cheie vor putea oferi o idee mai bună despre experiențele locale, speranțele și perspectivele oamenilor asupra propriilor lor nevoi. Vor oferi, de asemenea, mai multe informații despre serviciile actuale existente și modul în care sunt utilizate.

3.4.2. „Factorii cheie”: caracteristicile importante pentru grupurile-țintă locale

Pentru fiecare grup-țintă agreeat se va decide împreună care ar trebui să fie „factorii-cheie” (uneori, numite „categorii de nevoi”), care vor ajuta să se determine tipurile de informații ce sunt necesare și sursele de unde se pot obține date despre aceste informații.

Elementele comune, care pot fi incluse, sunt:

Informații demografice:

- numărul de persoane din grupul-țintă, după vârsta, sex, grup etnic;

Starea de sănătate:

- speranța de viață;

- condițiile comune de viață;
- natura și gradul dizabilității;
- mobilitatea;
- dacă suferă de o boală acută sau cronică;
- sănătatea mintală (e.g., depresii, anxietăți);

Situația socială:

- venit;
- angajat/șomer/fără serviciu;
- depinde de ajutor din partea statului, beneficiază de ajutoare sociale;
- nivelul de educație;
- accesul la resursele locale și la servicii, la informație, la transportul public și altele;
- rețelele sociale din comunitatea locală;
- câte persoane locuiesc singure;

Condițiile de trai:

- locuința – proprietate personală;
- calitatea locuinței;
- fără domiciliu;
- numărul persoanelor ce locuiesc împreună;
- riscurile legate de mediu;

Prezența / absența și nevoile familiilor ce îngrijesc persoane:

- numărul de familii care nu sunt plătite și îngrijesc continuu un membru al familiei;
- accesul la informație, sfaturi și servicii de sprijin pentru cei care îngrijesc;
- starea de sănătate și vârsta celor care îngrijesc.

În mod ideal, aceste informații ar trebui adunate atât pentru anul în curs, cât și pentru anul care a trecut, astfel încât să se stabilească evoluțiile și modelele existente; ar trebui să includă și previziuni pe următorii 5–10 ani, care să sublinieze posibilele schimbări.

3.4.3. Sursele de informație

Informația ce este necesară, pentru a construi o imagine completă a nevoilor locale, va include atât **date calitative**, cât și **date cantitative**, ce vor fi obținute dintr-o gamă largă de resurse și printr-o varietate de metode.

Evaluarea calitativă

Profilul nevoilor grupului-țintă local ar trebui construit pornind de la ce cred ei și care sunt experiențele reprezentanților locali ai beneficiarilor, organizațiilor locale și altor instituții implicate: autorități locale, servicii de sănătate și sociale, alte servicii publice, biserica, grupuri comunitare, organizații neguvernamentale, birourile de locuințe, beneficiari, persoanele care îngrijesc etc.

Metodele calitative pot include unele sau toate din următoarele:

- Interviu semi-structurate sau întâlniri între persoane care au nevoi identificate și instituțiile locale/serviciile locale;
- Cercetarea prin aplicare de chestionare, care pot fi trimise prin poștă/scrișe sau realizate direct, prin interviuri sau grupuri mici de întâlnire;
- Focus-grupuri și întâlniri de lucru interactive, care se concentrează pe aspecte specifice sau experiențe ale grupului-țintă local;
- Evenimente mari în comunitate, dezvoltate special pentru a aduna opinii și pentru a identifica arii viitoare de lucru.

De asemenea, informații relevante pot fi obținute prin reevaluarea serviciilor existente, cum ar fi: Cine este inclus și cine nu? Câte nevoi, la care nu s-a răspuns, există? Ce reușesc și ce nu reușesc să realizeze aceste servicii?

Scopul principal ar trebui să fie adunarea de informații care sunt „îndeajuns de bune” și care permit tuturor partenerilor să se concentreze pe grupul-țintă de populație, pe ceea ce lipsește, atunci când se vorbește de nevoia lor, și pe ceea ce există deja.

Datele cantitative

Profilul nevoilor locale trebuie să fie susținut de informații de facto / reale, care pot fi adunate ușor sau sunt deja disponibile.

Metodele cantitative pot include următoarele:

- analize demografice;
- analize epidemiologice, luate de la unitățile de sănătate publică;

- informații privind locuințele, luate de la autoritățile locale sau de la agențiile imobiliare;
- analiza modului în care sunt utilizate, în acest moment, serviciile și resursele implicate, incluzând beneficiile sociale, modul de trimitere;
- analiza dosarelor pe cazuri care să includă analiza nevoilor unui eșantion de persoane și informațiilor despre planificarea îngrijirii.

Aspecte ce trebuie luate în considerare

Datele calitative și metodele:

- Ce tipuri de informații există deja – fie din evaluarea anterioară a grupului-țintă, fie din exercițiile de consultare, realizate de diferiți parteneri?
- Care partener din grupul local de lucru poate contribui activ la aceste activități și poate oferi informații?
- Ce tipuri de informații nu există în acest moment – sunt cele asupra cărora se pot concentra cei din grupul local de lucru în această întâlnire?
- Ce activități pot fi realizate, pentru a obține aceste informații, și care este modul de a construi o imagine completă a nevoilor grupului-țintă?
- Cine trebuie să se implice în aceste activități, cum și când?
- Cum pot fi înregistrate sau analizate rezultatele acestor activități?

Datele cantitative și metodele:

- Există un acces ușor la statistici și cine poate face acest lucru?
- Cine „deține” datele și cine le poate accesa?
- Cât de detaliate sunt informațiile disponibile privind grupul-țintă? Ce lipsește? Pot lipsurile/deficiențele existente să fie completate în cadrul acestei inițiative?
- Cât de des sunt colectate datele?

Colectarea și analiza diferitor seturi de date:

- Cum pot fi aduse împreună sursele de informație – atât cele cantitative, cât și cele calitative?
- Cine va coordona acest proces?
- Cum vor fi înregistrate și prezentate rezultatele analizei?

3.5. Identificarea nevoilor prioritare

În mod similar, în primele stadii ale ciclului de planificare este de preferat să ne concentrăm asupra identificării nevoilor grupurilor vulnerabile, pentru care nu există niciun răspuns. Aceasta trebuie să scoată în evidență situațiile în care sunt necesare noi servicii, unde există nepotriviri între utilizarea resurselor actuale și nevoile existente.

Ele pot, apoi, deveni puncte de plecare pentru a ști cât sprijin este necesar să fie oferit persoanelor nevoiașe, având la bază informațiile colectate.

Această abordare mai complexă cere, de obicei:

- distincția între diferite niveluri de independență și capacitatea de a beneficia de îngrijire, astfel încât să fie informat prestatorul de servicii, și
- să se ia în considerare factorii locali specifici, de exemplu, prioritățile politice, inegalitățile între regiuni etc.

Astfel, un proces de planificare strategică, focalizat pe unul sau mai multe grupuri-țintă de beneficiari, trebuie să ia în considerare următoarele:

- definirea *unor niveluri relative* ale nevoii și priorităților înseamnă să iei în considerare grupul de beneficiari ales și definirea clară a ceea ce înseamnă prioritar pentru aceștia și ce poate fi mai puțin prioritar;
- dezvoltarea *unor pachete de îngrijire tipice/preferabile* înseamnă să lucrezi cu beneficiarul și cu alții, pentru a decide ce poate fi furnizat, astfel încât să se răspundă la diferite tipuri și niveluri de nevoi, având în vedere și implicațiile financiare;
- estimarea *a ceea ce trebuie furnizat, în funcție de ce s-a solicitat*, se referă la numărul de persoane din fiecare grup cu nevoi la care trebuie să se răspundă, înmulțit cu serviciile preferate, pentru care s-a optat;
- dezvoltarea și implementarea de planuri strategice înseamnă să verifici ceea ce trebuie furnizat, în funcție de ce s-a solicitat, având în vedere factorii ce pot influența implementarea (de exemplu, bugete) și stabilirea priorităților.

Cum să stabilești priorități

Aceasta ne sugerează că un anumit grad de subiectivitate este inevitabil la nivel local și, probabil, chiar dorit, odată ce politicienii locali încurajează acest lucru prin expunerile lor. Dar deciziile în a stabili o anumită prioritate trebuie să țină cont de cerințele legislației și ale politicii naționale.

Probabil, aspectul general în a obține „obiectivitate” este acela al unui set de reguli transparente, pentru a face ca aprecierile dintre cerințe și opțiuni să fie stabilite separat și înainte de a fi aplicate. Acestor criterii li se pot da ‘greutate’ și chiar pot să fie folosite ca un sistem de măsurare, care să dea măcar aspectul de apreciere pe plan oficial/evaluare sistematică, astfel încât politicienii să le ia în considerare atunci când iau deciziile.

Identificarea grupurilor vulnerabile la nivelul comunității

Vulnerabilitatea socială reprezintă situația în care indivizii sau familiile sunt expuse la riscuri ce conduc la grade inacceptabile de privare. Considerăm vulnerabilitate inaptitudinea indivizilor sau a grupurilor de a acționa sau incapacitatea de adaptare a acțiunilor la cerințele structurale ale sistemului social.

Vulnerabilitatea poate naște *dependență*. Cererea de sprijin, pe care o face beneficiarul către serviciile sociale, este un semn al vulnerabilității. Odată accesate aceste servicii, există pericolul ca persoana vulnerabilă să devină dependentă de ele. Din acest punct de vedere, intervenția asistentului social se orientează pe două planuri: a) *cel al depășirii gradului de vulnerabilitate*; și b) *cel al prevenirii apariției stării de dependență*.

Cele două strategii sunt diferite și, uneori, este imposibil de eliminat această stare de dependență. Alteori, chiar starea inițială de dependență este folosită pentru a obține un angajament mai puternic din partea beneficiarului. După această etapă, asistentul social acționează pentru diminuarea respectivei dependențe.

Vulnerabilitatea socială conduce la fenomene sociale conexe, cum ar fi: *marginalizarea, excluderea și stigmatizarea*.

Dacă ne propunem să *identificăm populații vulnerabile*, trebuie să identificăm atât acțiunile individuale, cât și pe cele colective, care conduc la manifestarea vulnerabilității.

Acțiunile colective sunt rezultante ale agregării acțiunilor individuale, agregare privită ca însumare a acestora sau ca apariție a unor acțiuni diferite de cele individuale (de exemplu, cele perverse, al căror rezultat colectiv este invers celui urmărit; cele indezirabile, care pot fi pronosticate, dar nu sunt urmărite; cele neașteptate, care sunt imprevizibile).

Caracteristici ale vulnerabilității:

- vulnerabilitatea reprezintă o stare de potențialitate, de nemanifestare încă a unor factori care pot conduce la marginalizare sau alte fenomene conexe;

- vulnerabilitatea în sine caracterizează nu doar anumite populații, ci fiecare persoană în parte, raportată la unele repere exterioare;
- stabilirea criteriilor după care se poate aprecia gradul de vulnerabilitate presupune o combinație a factorilor individuali cu cei macrosociali.

Tipuri de vulnerabilitate:

- *vulnerabilitate utilitaristă* – este situația în care individul/grupul nu-și sesizează propriul interes sau acțiunile pe care le întreprinde nu sunt adaptate acestuia;
- *vulnerabilitate teleologică* – este situația generată fie de faptul că mijloacele nu sunt adecvate atingerii scopului propus, fie de faptul că scopul propus este inadecvat resurselor disponibile;
- *vulnerabilitate axiologică* – este situația ce caracterizează individul/grupul, care nu poate desfășura o acțiune, deoarece principiul normativ nu este adecvat credințelor proprii sau sistemul de valori personale nu este compatibil cu cel al sistemului societal;
- *vulnerabilitate tradițională* – este cazul în care individul/grupul acționează în virtutea obișnuinței sau starea de pasivitate socială se transmite din cauza influenței mediului;
- *vulnerabilitate cognitivă* – este situația în care se găsește individul/grupul, generată de inexistența unei teorii eficiente sau de faptul că individul nu crede într-o teorie deja verificată.

Vulnerabilitatea este sesizabilă prin unele comportamente specifice, datorate factorilor menționați anterior. Comportamentele caracteristice persoanelor vulnerabile sunt rezultatul definirii situației în care aceștia se găsesc.

Pentru a surprinde în mod real tipul de vulnerabilitate care afectează un individ, considerăm foarte importantă sesizarea modului cum acesta își definește situația, în funcție de valoarea socială apreciată, de atitudinile față de valorile sociale, de rezultatul așteptat și de procesul instrumental de însușire a acestui rezultat.

În procesul definirii situației, un important rol îl dețin atitudinile. Acestea generează modul personal de a gândi, pentru a acționa cu scopul obținerii unei valori sociale. Să considerăm, de exemplu, că alimentele reprezintă o valoare. O persoană dorește să obțină această valoare într-un proces instrumental (muncă depusă pentru un salariu). Persoanele defavorizate diminuează rolul acestui proces al muncii – fie din cauza condițiilor obiective (dificultatea de a obține o slujbă), fie din cauza condițiilor subiective (inapetența pentru muncă) –, încer-

când să ajungă la rezultatul așteptat pe alte căi, dependente, de obicei, de alte procese instrumentale, desfășurate de ceilalți, de exemplu, cerșitul, cererea de sprijin, furtul etc.

Persoana vulnerabilă are tendința de a se izola, de a se automarginaliza prin trasarea unor noi frontiere, a unor noi limite, pe care apoi singură nu le poate depăși.

Altfel spus, persoana vulnerabilă își construiește propriile obstacole, pe care le „consolidează” în practica socială prin refuzul de a adera la valorile, normele, principiile recunoscute ca valide de mediul social.

Exemple de grupuri vulnerabile:

- persoane de etnie romă;
- persoane cu dizabilități;
- tineri peste 18 ani, care părăsesc sistemul instituționalizat de protecție a copilului;
- familii cu mai mult de 2 copii, inclusiv familiile monoparentale;
- persoane aflate anterior în detenție, persoane aflate în detenție, delincvenți juvenili;
- persoane dependente de droguri și de alcool și foști dependenți de droguri;
- persoane fără adăpost;
- victime ale violenței în familie;
- persoane afectate de boli care le influențează viața profesională și socială (ex. HIV/SIDA, cancer etc.);
- persoane afectate de boli profesionale/ocupaționale;
- imigranți;
- refugiați și persoane care solicită azil;
- victime ale traficului de persoane;
- persoane care au părăsit de timpuriu școala;
- persoane care trăiesc din venitul minim garantat etc.

Etapa 4. Identificarea și analizarea serviciilor actuale

După etapele de parteneriat, viziune, evaluare a nevoilor, urmează cea prin care sunt evaluate serviciile curente pentru grupurile vulnerabile și resursele

alocate (bani, personal angajat etc.). În acest moment, este una din activitățile cele mai dificile, în principal, datorită modului în care datele sunt păstrate la nivelul fiecărei instituții. La nivelul unor comunități mici, această etapă poate fi una foarte scurtă și extrem de clară. Nu același lucru se întâmplă când avem de inventariat serviciile existente pentru diverse grupuri vulnerabile, la nivelul unei localități/comune mai mari, al unui oraș/municipiu, și care sunt resursele ce se alocă pentru acestea.

Problemele cu care ne confruntăm și care trebuie rezolvate în această etapă a elaborării planului de servicii sociale comunitare sunt următoarele:

- Identificarea tuturor grupurilor vulnerabile din comunitate (de ex., persoane în vârstă, copiii străzii, victime ale violenței etc.);
- Evaluarea cât mai completă a tuturor furnizorilor de servicii;
- Construirea unei baze de date, care să dea o imagine a dimensiunii serviciilor oferite și a costurilor acestor servicii.

Identificarea tuturor grupurilor vulnerabile din comunitate

Practic, grupurile vulnerabile au fost identificate la început, în cadrul grupului de lucru al parteneriatului. Acum nu trebuie decât să se treacă încă o dată în revistă acele grupuri și să fie identificați furnizorii de servicii pentru fiecare grup vulnerabil. De exemplu, într-un oraș, dorim să știm care sunt furnizorii de servicii pentru persoanele în vârstă.

Pentru unele grupuri vulnerabile putem să avem mai mulți furnizori, pentru alte grupuri e posibil să nu avem niciun furnizor. De exemplu, putem identifica un grup vulnerabil – grup de femei, victime ale violenței domestice – pentru care să nu existe niciun serviciu, la fel cum pentru serviciile de îngrijire a persoanelor în vârstă la domiciliu să fie mai mulți furnizori.

Evaluarea cât mai completă a tuturor furnizorilor de servicii

Deși pare un aspect simplu, nu este o sarcină ușoară. Ce este, de fapt, de făcut?

Avem de adunat date despre furnizori, activitate care, în esență, se reduce la a ști: ce tipuri de servicii se oferă, capacitatea acestor servicii, numărul actual de beneficiari și cât costă serviciile pentru aceștia. Evident, acestea sunt lucrurile principale, dar problema este mult mai nuanțată și mai complicată. *Care pot fi dificultățile la această etapă?*

Lipsa exercițiului în colectarea de date de către furnizori și, din această cauză, existența dificultății în acest tip de raportare.

Sistemul de raportare diferit de la un furnizor la altul (fiecare însă crezând că ne furnizează datele corecte!). De exemplu, furnizori care raportează un număr de beneficiari pe care îi aveau pe tot anul și pentru care cheltuiau o anumită sumă față de alți furnizori care raportează numărul de servicii oferite și bugetul cheltuit (astfel că va trebui să se manifeste atenție, când se ajunge la această etapă și când se face evaluarea furnizorilor, folosind un sistem/criteriu de înregistrare unic pentru toți).

Legat de sistemul de raportare, dificultatea a fost de a ști cu exactitate cât costă un serviciu la nivelul unei localități/comune, al unui oraș/municipiu. Acest fapt s-a datorat modalității de alocare a bugetului pentru unele grupuri vulnerabile. Pentru a ști cât costă măcar aproximativ, se va lua în considerare costul mediu pe caz și va fi multiplicat cu numărul de cazuri, raportate la nivel de localitate /oraș/comună/municipiu/raion.

Construirea unei baze de date

Modul prin care ne organizăm datele culese trebuie să ne dea o imagine simplă, dar clară, a serviciilor care există și a costului acestor servicii. Aceste date preliminare pentru elaborarea unei planificări a serviciilor sociale comunitare sunt analizate de un număr mare de oameni – de la cei implicați în grupul de lucru până la cei responsabili în comisiile sociale din consiliile locale și care vor trebui să ia decizii legate de bugetele ce vor fi alocate pentru un grup vulnerabil sau altul.

Acest lucru înseamnă că sistemul de colectare a datelor trebuie să fie simplu, să poată fi aplicat ușor, să poată fi învățat ușor de către altcineva. Tendința de a face baze de date complicate, cu foarte multe informații, poate avea și un efect contrar celui așteptat, iar cei care vor să citească aceste materiale să nu le înțealeagă. Aici, ca și la evaluarea nevoilor populației, sunt necesare „informații”, și nu „date”.

Baza de date trebuie să fie simplă, pentru a se putea construi pe ea și în viitor. Astfel, la datele culese cu un an în urmă se adaugă datele din anul curent și avem o imagine atât a datelor din anul în curs, cât și a evoluției serviciilor, ce poate fi comparată cu anul precedent (am folosit termenul evoluție, pentru că serviciile pentru un anumit grup vulnerabil pot să și scadă, nu neapărat să crească, de exemplu, copiii străzii).

Etapa 5. Identificarea serviciilor necesare și a priorităților

Făcând o scurtă recapitulare a procesului de planificare în această etapă, avem:

- un grup de lucru (în cadrul unui parteneriat, cu toți actorii locali);
- viziunea pentru o viață mai bună a grupurilor vulnerabile identificate;
- evaluarea nevoilor acestor grupuri și rezultatul analizei acestui proces;
- informații suficiente privind serviciile existente și costurile aferente acestora.

Următoarea etapă este reprezentată de stabilirea serviciilor necesare pentru a acoperi nevoile identificate și, dintre acestea, stabilirea unor servicii prioritare. În practică, după ce s-a agreat care grupuri vulnerabile sunt prioritare și avem o imagine clară a nevoilor acestora, începem a face designul unor servicii noi, care ar putea acoperi nevoile grupurilor considerate prioritare.

Etapa 6. Planificarea serviciilor (prioritare)

Cum facem acest lucru? Vom lucra în continuare pe fiecare grup vulnerabil, unde avem o imagine clară a nevoilor grupului și a serviciilor existente. Va trebui să planificăm serviciile pe care va trebui să le înființăm, pentru a satisface celelalte nevoi, specificând cât de repede trebuie înființate acestea și cât costă ele.

Insuficiența mijloacelor bugetare nu ne permite să putem oferi servicii pentru toate grupurile vulnerabile și pentru toate nevoile pe care acestea le au. Definirea serviciilor prioritare este un element important al planificării în cadrul parteneriatului și al grupelor de lucru. Priorități în planificarea serviciilor viitoare se pot face din perspective diferite: a beneficiarilor, a profesioniștilor, a decidenților politici. Luând ca exemplu persoanele în vârstă, din perspectiva acestora, majorarea pensiilor este o prioritate, profesioniștii din sistemul de asistență socială au ca prioritate dezvoltarea de servicii de îngrijire în instituții și la domiciliu, decidenții politici au ca prioritate scăderea costurilor în instituții și oferirea de servicii alternative. Grupul de lucru trebuie să facă, astfel, balanța între aceste influențe și să decidă în comun asupra priorităților în alegerea unui serviciu pentru un grup vulnerabil.

Etapa 7. Prezentarea propunerilor / Negocierea

Propunerile prioritare sunt, astfel, descrise pe larg și cuprind:

- Caracteristicile noilor servicii prioritare;
- Justificarea introducerii acestor servicii pentru grupul vulnerabil;
- Costurile directe și indirecte, necesare introducerii noului serviciu.

Aceste noi servicii sunt prezentate și susținute de către grupul local de lucru în fața decidenților politici, a autorităților locale.

BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 123 /2010 cu privire la serviciile sociale, publicată la 03.09.2010 în Monitorul Oficial, Nr. 155-158, art. 541;
2. Legea nr. 129 /2012 privind acreditarea prestatorilor de servicii sociale, publicată la 31.08.2012 în Monitorul Oficial, Nr. 181-184, art. 593;
3. Legea asistenței sociale nr. 547-XV din 25.12.2003, publicată la 12.03.2004 în Monitorul Oficial al R.Moldova, nr.42-44/249;
4. Documentul CBTM 2018-2020, HG 609 din 28 iulie 2017, capitolul „Perspective economice”, MF, 2017/7, Anexa 5 la legea bugetului 2018, MF, 2017/ 4;
5. Evaluarea serviciilor sociale și a mecanismelor instituționale. Policy Paper./ *Mariana Iațco, doctor în științe politice, Lector superior, FRIȘPA, Universitatea de Stat din Moldova, Expert asociat IDIS, Laboratorul Sociometric, 2017;*
6. Ghid pentru planificarea și fundamentarea procesului decizional din administrația publică locală, 2018;
7. „Management și planificare strategică”. Ghid pentru participant, 2013. Publicat de Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH;

8. Planificare Strategică, suport de curs, proiectul „Dezvoltarea și îmbunătățirea accesului pe piața muncii”. Universitatea „1 Decembrie 1918”, Alba Iulia;
9. Finanțarea protecției sociale în Moldova prin prisma proiectului de buget 2018/ *Veronica Sandu, Expert Grup, Centrul Analitic Independent*;
10. Ghid de Planificare Strategică Locală cu integrarea migrației, principiilor drepturilor omului și egalității de gen, elaborat în cadrul Programului Comun de Dezvoltare Locală Integrată (PCDLI), implementat de Guvernul Republicii Moldova;
11. Good Practices in Social Services Delivery in South Eastern Europe. International Labour Office social service / community care / Albania / Bosnia and Herzegovina / Bulgaria / Croatia / Macedonia, former Yugoslav Republic / Moldova, Republic of / Montenegro / Romania / Serbia, *Fultz, E., M. Tracy, 2004*;
12. SOCIAL SERVICE WITH LONG-TERM PERSPECTIVE. Best practices of social services on local level. Materialele realizate în cadrul proiectului: „Îmbunătățirea participării OSC-urilor regionale la dialogul politic privind incluziunea socială în Georgia”, proiect susținut de Uniunea Europeană și din partea fondurilor Ministerului Afacerilor Externe al Republicii Cehe;
13. Manual pentru implementarea politicilor sociale – Planificarea serviciilor sociale, *Elena Daniela Țigmeanu, Valentin Vladu, România*, Ministerul Muncii, Familiei și Egalității de Șanse, UNIUNEA EUROPEANĂ, proiect finanțat PHARE.