



Funded by the European Union



## Abilitarea cetățenilor în Republica Moldova

Decembrie 2020

### RECOMANDĂRI PRIVIND PLANIFICAREA ȘI MONITORIZAREA PARTICIPATIVĂ A SERVICIILOR PUBLICE LOCALE ȘI PROTECȚIEI MEDIULUI

#### CUPRINS

INTRODUCERE.....	1
1. CADRUL CONCEPTUAL .....	2
2. COERENȚA CADRULUI STRATEGIC ÎN PROCESELE DE PLANIFICARE PARTICIPATIVĂ .....	3
3. PRINCIPALELE ETAPE ALE PROCESULUI DE PLANIFICARE ȘI MONITORIZARE PARTICIPATIVĂ.....	4
CONCLUZII .....	9
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE: .....	9

#### INTRODUCERE

Proiectul „Modernizarea serviciilor publice locale”, faza a 2-a, implementat de către Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ) în Moldova, sprijină activ partenerii naționali și regionali în dezvoltarea cadrului legal și instituțional privind îmbunătățirea serviciilor publice locale din zonele rurale în următoarele sectoare prioritare - aprovizionarea cu apă și canalizarea (AAC), eficiența energetică în clădirile publice (EE) și gestionarea deșeurilor solide (SWM).

Adițional, prin proiectul „Abilitarea cetățenilor în Republica Moldova” (2019-2021) finanțat de Uniunea Europeană, GIZ acordă suport OSC-urilor pentru a asigura participarea cetățenilor la procesele decizionale la nivel local și regional, inclusiv procese de planificare strategică și monitorizarea politicilor locale.

În cadrul intervențiilor (proiectelor) planificate, unele organizații neguvernamentale sau angajat să contribuie la dezvoltarea cadrului strategic local în anumite domenii de referință (aprovizionarea cu apă și sanitație, managementul deșeurilor solide, protecția mediului, eficiența energetică) propunându-și actualizarea/revizuirea sau chiar elaborarea unor documente noi (strategii, planuri de acțiuni etc.) pentru a încuraja anumite schimbări pozitive pe termen mediu și lung în aceste sectoare.

În acest context, prezentul raport oferă OSC-urile interesate o abordare comună în ceea ce privește procesul de planificare, etapele elaborării documentelor de planificare, precum și formele și metodele de participare

a cetățenilor în planificarea și monitorizarea serviciilor din sectorul public, în special în sectoarele menționate mai sus. De asemenea, conține un set de recomandări, care odată aplicate la nivel local, vor asigura unui proces coerent de planificare și monitorizare participativă.

## 1. CADRUL CONCEPTUAL

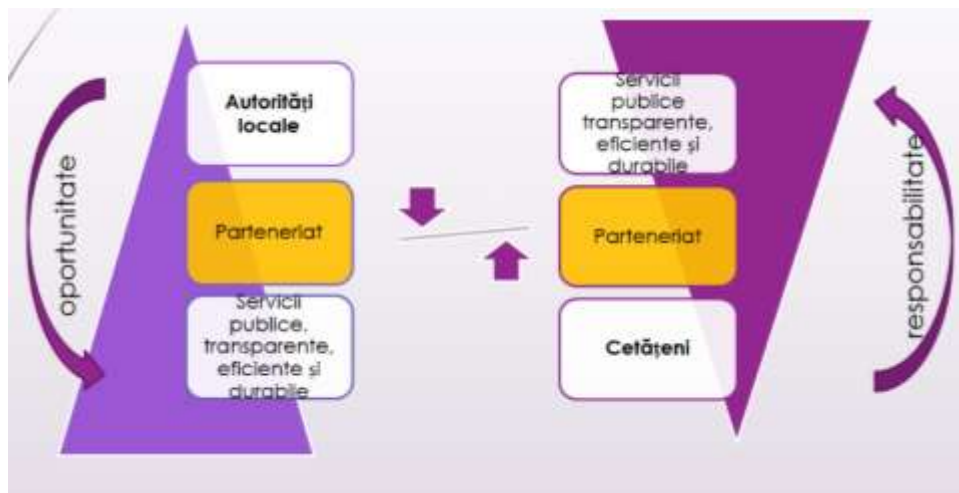
**Participarea cetățenilor** este un efort colectiv, în care oamenii se organizează și lucrează împreună prin grupuri de inițiativă și asociații obștești cu scopul de a contribui la dezvoltarea serviciilor publice și elaborarea politicilor locale (în colaborare cu autoritățile locale).

Participarea este ghidată de un set de principii care asigură: (i) un proces deschis, durabil, transparent și inclusiv; (ii) asumarea de responsabilități (identificarea de soluții, angajament de acțiune); și (iii) generarea de rezultate și schimbări concrete.

Ca rezultat, participarea cetățenilor contribuie la: (i) luarea de decizii mai bune și mai ușor de implementat, care reflectă interesele și valorile publice și sunt mai bine înțelese de către cetățeni; (ii) dezvoltarea de capacități pe termen mediu și lung de a rezolva și gestiona "probleme locale critice" și provocările de dezvoltarea sectoriale.

**Planificarea participativă** este o paradigmă de planificare rurală și urbană care pune accentul pe implicarea întregii comunități în procesele strategice și de management asigurând un anumit consens și angajament în ceea ce privește viziunea comună asupra schimbărilor, soluțiile, acțiunile prioritare și investițiile în dezvoltarea serviciilor publice și a protecției mediului.

Conform legislației, prestarea serviciilor publice locale și de utilitate publică sunt responsabilitatea directă a autorităților publice locale. Din acest considerent, de cele mai dese ori, procesele de planificare sunt inițiate de către aceste entități. Totuși, deseori, și cetățenii, atât în calitate de membri ai comunității, cât și de beneficiari/potențiali beneficiari ai serviciilor publice acționează (individual, grup de inițiativă sau OSC-uri) pentru a contribui la îmbunătățirea calității serviciilor și a condițiilor de mediu. Din acest considerent, în planificarea participativă avem două modele de implicare/participare, atunci când sunt inițiate de autoritățile locale sau când sunt inițiate de cetățeni. Deși procesele inițiate de către cetățeni/OSC-uri spre deosebire de cele inițiate de autoritățile locale au un caracter mai puțin formal (mecanisme, proceduri), ca proces urmăresc același scop: îmbunătățirea modului de prestare a serviciilor publice și a



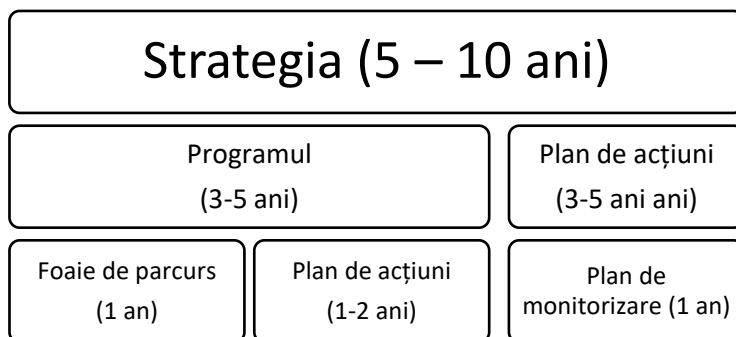
documentelor de politici și sunt realizate în cadrul unor structuri de cooperare reprezentative (parteneriat/grup de lucru).

**Recomandare:** Cel mai eficient este atunci când avem o îmbinare a acestor două modele în procesele de planificare (autorități locale vs/și cetățeni/OSC-uri), iar cetățenii, care lucrează împreună prin grupuri de inițiativă și asociații obștești, participă activ în aceste procese și cooperează intens cu autoritățile publice locale.

## 2. COERENȚA CADRULUI STRATEGIC ÎN PROCESELE DE PLANIFICARE PARTICIPATIVĂ

În Republica Moldova există diverse experiențe de planificare strategică la nivel local. Dacă la nivel național există reglementări clare privind tipul, structura și conținutul documentelor de politici publice<sup>1</sup>, în special se evidențiază strategia, programul și planul de acțiuni, atunci la nivel local nu există asemenea reglementări exacte. Chiar și așa, comunitățile, de cele mai dese ori, cu suportul unor organizații locale și internaționale au elaborat documente de politici publice în diverse domenii: dezvoltare comunitară/durabilă (abordare globală), revitalizare urbană, dezvoltare economică, cooperare teritorială (Grup de Acțiune Locală), eficiență energetică și schimbări climatice, managementul deșeurilor solide, aprovizionare cu apă și sanitație etc. În același timp, comunitățile locale au posibilitatea să utilizeze diverse abordări și metodologii de planificare și să decidă asupra documentelor de politici pe care doresc să le elaboreze, dar ghidându-se în același timp de modele de documente de politici elaborate de către autoritățile și instituțiile publice, naționale sau regionale, în special pentru a decide asupra modelului (abordării) de intervenție într-un sector sau altul.

Strategia este un document de politici care, de obicei, definește și planifică acțiunile prioritare de dezvoltare pe termen lung (5-10 ani). Programul, derivă din strategie și contribuie la implementarea acesteia prin detalierea acțiunilor dintr-un anumit domeniu (3-5 ani). De asemenea, comunitățile pot elabora planuri de acțiuni sau foi de parcurs pe termen scurt (1-2 ani), atunci când sunt focusate mai mult pe proces. Indiferent de tipul de documente de politici elaborat este important ca cetățenii să poată decide în mod direct opțiunile strategice de dezvoltare a serviciilor publice.



**Recomandare:** Comunitățile, în procesele de planificare, trebuie să asigure coerența documentelor de politici locale cu cele regionale și naționale fiind necesar consultarea următoarelor documente în activitatea de planificare: Strategia de gestionare a deșeurilor, 2013-2027 (inclusiv programele sectoriale regionale), Strategia de alimentare cu apă și sanitație, 2014 – 2028 (inclusiv programele sectoriale regionale), Programul Național privind implementarea Protocolului privind Apa și Sănătatea în Republica Moldova, 2016 – 2030,

<sup>1</sup> Hotărâre nr.386/2020 din 17.06.2020 cu privire la planificarea, elaborarea, aprobarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de politici publice

Programul național privind eficiența energetică, 2011-2020 (inclusiv programe regionale sectoriale, planuri de acțiuni raionale pentru energie durabilă și climă), Strategia de mediu, 2014 – 2023 etc.

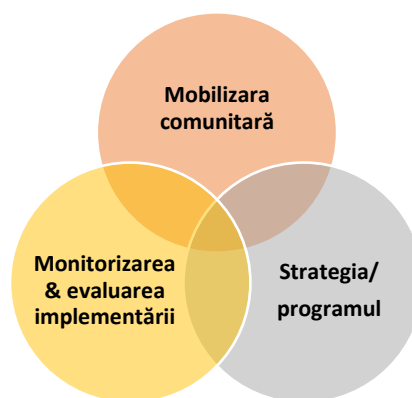
### 3. PRINCIPALELE ETAPE ALE PROCESULUI DE PLANIFICARE ȘI MONITORIZARE PARTICIPATIVĂ

Procesul de planificare participativă conține 3 etape majore, care, la rândul lor, în dependență de tipul de abordare strategică și operațională, presupune realizarea diverselor acțiuni specifice:

- (i) Mobilizarea comunitară
- (ii) Strategia/programul
- (iii) Monitorizarea și evaluarea participativă a implementării

**3.1 Mobilizarea comunitară** reprezintă procesul prin care grupurile locale sunt asistate în clarificarea și exprimarea nevoilor și aspirațiilor lor și în luarea de acțiuni colective pentru a le îndeplini.

**Acțiunea 1** *Constituirea echipei locale/tehnice*. Procesul de planificare începe cu constituirea echipei locale/tehnice (3-5 persoane) din care fac parte principalele părți interesate (OSC, APL, prestatori de servicii etc.) și care vor asigura planificarea și elaborare a strategiei / programului. În același timp, este desemnat un coordonator local, responsabil de coordonarea procesului și identificat consultantul/expertul care facilitează acest proces prin oferirea expertizei necesare.



**Recomandare:** Echipa locală are nevoie de un plan de acțiuni pentru a avea o idee generală a procesului la început și distribuirea clară a rolurilor (mobilizarea actorilor, colectarea informației etc.). Treptat, se pot face ajustări la activități (acțiuni, număr, calendar etc.), care ar trebui planificate cu două-trei luni înainte.

La această etapă este necesar (i) să fie formulate cât mai clar și specific domeniul de intervenție (ex. gestionarea deșeurilor vegetale, organizarea serviciului de salubritate, dezvoltarea transportului electric etc.) și (ii) să fie stabilit nivelul de participare a cetățenilor: informare, consultare, cooperare, mobilizare. În procesele de planificare participativă nu este suficient să informăm (ex: sesiuni de informare) și să consultăm cetățenii pe diverse subiecte (ex: sondaje), este important să creăm oportunități ca ei să discute, să propună soluții, să identifice acțiuni (ex. parteneriat) care contribuie la rezolvarea problemelor din comunitate.

**Acțiunea 2** *Analiza nevoilor privind dezvoltarea serviciilor publice*. Analiza nevoilor se referă la analiza modului de percepție și comportamentul cetățenilor privind un anumit tip de servicii, soluțiile pe care le oferă și intenția de a acționa. Echipa locală interacționează activ cu cetățenii (individual și grupuri mici) pentru a identifica experiențele de succes și insucces în comunitate privind problema formulată și identificarea cetățenilor activi (persoane sau grupuri) care vor fi incluși în Parteneriat (grupul de lucru/consiliu de planificare).

**Recomandare:** Pentru realizarea cu succes a acestei activități este important să definim clar care este populația țintă direct afectată de o anumită situație (probleme sau provocări) și chiar să realizăm o segmentare a acesteia (ex. elevi, profesori, părinți).

**Acțiunea 3 Crearea Parteneriatului local (grup de lucru/consiliu de planificare).** Parteneriatul reprezintă o structură flexibilă formată din reprezentanții sectorului public, privat și organizațiile societății civile, care și-au exprimat angajamentul formal sau informal de a coopera pentru dezvoltarea serviciilor publice. Membrii parteneriatului trebuie să exprime suficientă legitimitate (recunoașterea autorității în comunitate), să ofere resurse (cunoștințe, expertiză) și să contribuie la consolidarea relațiilor în comunitate.

**Recomandare:** Ne asigurăm că actorii implicați au suficient timp pentru a înțelege, accepta și au capacitatea de a îndeplini anumite sarcini de planificare. La această etapă poate fi încurajată și activarea tinerilor prin participarea la diferite forme de viață socială și civică. Este foarte important să încurajăm și expertiza locală (persoane în etate cu o anumită experiență profesională, lideri tineri etc.) care facilitează și procesul de înțelegere a soluțiilor tehnice propuse de către experți/facilitatori.

În cadrul parteneriatului realizăm cartografierea actorilor și formulăm viziunea comună asupra procesului de planificare – ce tip de document vom elabora și cum contribuim la atingerea scopului.

**3.2 Elaborarea strategiei / programului.** Elaborarea documentelor de politici locale (strategie / program / plan de acțiuni, concept) presupune în mod obligatoriu realizarea următoarelor etape: analiza situației curente, formularea viziunii și opțiunilor strategice, elaborarea acțiunilor prioritare, estimarea investițiilor și stabilirea indicatorilor de performanță.

**Acțiunea 4 Evaluarea situației curente.** Analiza participativă este o modalitate de implicare a parteneriatului (părților interesate) în procesele de interpretare a datelor și de înțelegere a semnificației proceselor asigurând: (i) înțelegerea perspectivelor și proceselor de către participanți; (ii) construirea încrederii în rândul părților interesate; (iii) oportunitatea de a demonstra angajamentul și de a pune în aplicare rezultatele.

În cadrul acestei activități sunt analizați factorii care caracterizează un anumit domeniu de dezvoltare identificând cele mai importante variabile și indicatori, sunt descrise cele mai importante resurse locale (ex. infrastructură, servicii, reglementări, acces la finanțare etc.) și analizate oportunitățile de dezvoltare (ex: interesul politic al autorităților locale de a dezvolta anumite servicii, programe de finanțare, cooperarea la nivel regional).

Factori privind gestionarea deșeurilor	Indicatori
Populația	Nr, structură pe vârste, gospodării etc.
Teritoriu	Relief, calitatea infrastructurii, structura solului etc.
Activități economice majore	No și structura întreprinderilor
Compoziția deșeurilor	Tipuri și cantitatea deșeurilor.
Infrastructură MDS	Nr și suprafața depozitelor, platforme de colectare
Servicii și management	No angajați, No clienți, Budget

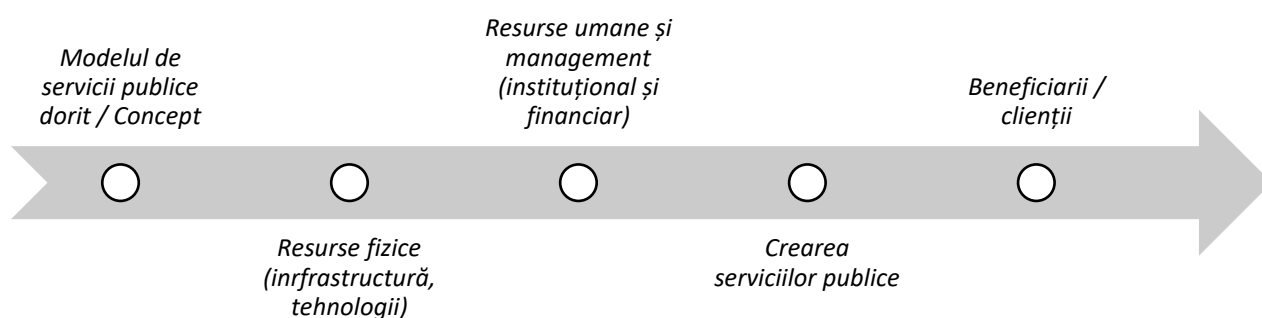
În același timp această activitate este o posibilitate de a genera diverse soluții (idei de acțiuni / proiecte) pentru problemele/provocările abordate. Aceste idei sunt notate și ulterior vor fi discutate în procesul elaborării planului de acțiuni.

Expertul-facilitator are un rol important în această activitate prin oferirea de informații și soluții tehnice (tehnologice, instituționale, financiare) potrivite pentru condițiile de dezvoltare a serviciilor publice într-un sector sau altul.

Recomandare: În cadrul sesiunilor de lucru este important să asigurăm o bună vizualizare a datelor (diagrame, grafice), să realizăm cartografierea resurselor și să prioritizăm acțiunile enunțate de membrii parteneriatului/grupului de lucru.

**Acțiunea 5 Formularea viziunii și opțiunilor strategice.** În procesul de formulare a viziunii de dezvoltare a serviciilor publice și protecției mediului ținem cont de situația actuală, ne bazăm pe anumite realizări (de exemplu, proiecte de succes realizate în comunitate) și stabilim principalele obiective strategice.

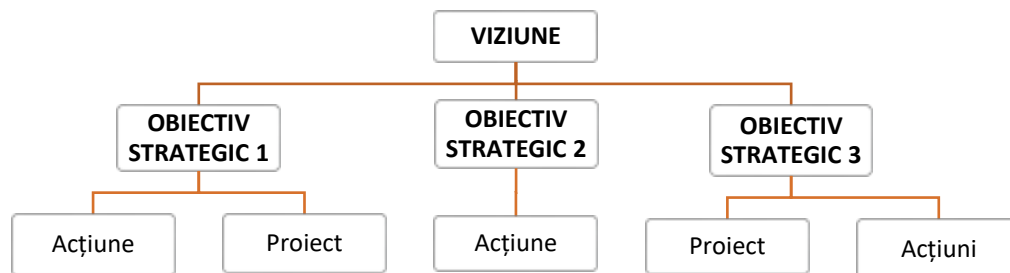
La această etapă, acceptarea, cooperarea, punctele de vedere diverse și creativitatea sunt o necesitate pentru a obține cele mai bune rezultate. Membrii parteneriatului – cetățeni, asociații obștești, instituții publice, tineri, funcționari publice etc - sunt invitați să sugereze idei și să discute diferite abordări posibile. Acum este cazul să analizăm inițiativele locale și naționale care s-au dovedit a avea succes în contexte similare și să identificăm soluții noi pe baza unor bune practici. Cu suportul expertului sunt identificate acele soluții care asigură coerența modelului de intervenție.



Recomandare: În planificarea serviciilor publice nu ne focusăm doar pe dezvoltarea infrastructurii, dar și a capacităților instituționale, tehnologice și financiare, care asigură durabilitatea serviciului public.

În funcție de necesitate, în cadrul sesiunilor de lucru, parteneriatul / grupul de lucru poate fi divizat în sub-grupuri conform competențelor și intereselor.

**Acțiunea 6 Elaborarea planului de acțiuni.** La această etapă, parteneriatul are misiunea de a structura propunerile (opțiunile strategice și soluțiile) acceptate într-un plan de acțiuni detaliat. Planul de acțiune oferă soluții specifice pentru fiecare situație care trebuie corectată. Pe scurt, planul de acțiuni traduce cuvintele în acțiuni specifice și localizate cărora le corespund resurse, actori responsabili și rezultate concrete.



Planul de acțiuni, la fel ca și restul activităților de

planificare (viziune, opțiuni strategice (obiective, priorități), trebuie validate în cadrul unor ateliere de lucru de către membrii parteneriatului și principalii parteneri din comunitate pentru a fi siguri că planul va fi implementat.

Principalii actori din comunitate implicați în organizarea serviciilor publice sunt: (i) autoritățile publice locale (Primarul/departamente municipale și Consiliul Local), (ii) prestatorii de servicii (publici/întreprinderi municipale și privați), (iii) asociații obștești ce urmăresc scopul dezvoltării serviciilor publice și protecției mediului, (iv) agenți economici interesați de modernizarea serviciilor sau prestarea serviciilor, (v) structuri de sprijin și agenții guvernamentale specializate (eficiență energetică, apă și sanitație, protecția mediului), etc.

**Recomandare:** În procesul de planificare este important să aplicăm soluții tehnice, instituționale și financiare eficiente pentru a putea implementa proiecte fezabile.

**Acțiunea 7 Stabilirea mecanismelor de finanțare.** Considerăm important ca comunitatea în parteneriat cu APL, să estimeze valoarea acțiunilor și să stabilească sursele de finanțare, inclusiv și stabilirea mecanismelor de cofinanțare care vor asigura realizarea acțiunilor. La această etapă este important să se analizeze capacitățile de investiții locale și necesitatea de finanțare din alte surse, care stabilesc și mecanismele de accesare.

**Recomandare:** Pentru a asigura succesul intervențiilor (acțiuni/proiecte) este necesară o estimare realistă a resurselor necesare organizării serviciului și construirii infrastructurii (costuri, timp).

**Acțiunea 8 Consultarea publică și aprobarea documentului de politici** de către Consiliul Local.

### 3.3 Monitorizarea și evaluarea implementării documentelor de politici

Implementarea acțiunilor și proiectelor majore se face treptat, până când toți beneficiarii și părțile interesate sunt mulțumiți de rezultatele finale. Acest lucru poate dura de la câteva luni la câțiva ani, în funcție de complexitatea problemelor și de amploarea activităților. Această etapă poate implica plantarea de flori sau arbuști pentru a începe ecologizarea unui loc public sau implementarea măsurilor de îmbunătățire a calității apei. Uneori este important să începem cu anumite proiecte pilot pentru a testa eficacitatea măsurilor implementate și a crește șansele de a fi acceptate de public înainte ca investițiile semnificative să fie puse în

aplicare pentru a face modificări permanente. De asemenea, putem avea intervenții etapizate pe sectoare ale localității și nu pe componente ale sistemului (de ex. aprovizionare cu apă și sanitație)

**Recomandare:** Din momentul inițierii implementării, monitorizăm nu doar acțiunile realizate de către autoritățile publice/operatorii de servicii, dar și gradul de responsabilitate a cetățenilor în calitate de beneficiari a acestor servicii. Este important să convingem cât mai mulți cetățeni să devină clienți. Serviciul prestat parțial sau infrastructura disponibilă doar pentru o parte a localității va genera conflicte.

**Acțiunea 9 Monitorizarea și evaluarea participativă a performanței**

Monitorizarea și evaluarea participativă se referă la implicarea cetățenilor, a utilizatorilor de servicii sau a OSC-urilor în observarea și evaluarea prestării serviciilor publice. Acest proces presupune implicarea activă a membrilor comunității în procesul de elaborare a indicatorilor de monitorizare, în analiza datelor colectate, la luarea deciziilor privind progresului implementării strategiilor/programelor/planurilor și se angajează în acțiuni corective.

Instrumentele de monitorizare și evaluare se clasifică în câteva categorii importante:

- (i) Colectarea feedback-ului de la factorii interesați și de la beneficiari, prin intermediul sondajelor, interviurilor, focus grupurilor sau întâlnirilor consiliilor participative;
- (ii) Fișa scorului comunitar, care permite cetățenilor să evalueze calitatea serviciilor publice pe baza unui set de indicatori generați de comunitate. Prestatorii de servicii și utilizatorii sunt implicați în proiectarea fișelor de scor. Obiectivul principal este îmbunătățirea performanței și a guvernancei prin promovarea dialogului dintre prestatori și utilizatori de servicii publice;  
<https://www.civilsocietyacademy.org/post/community-score-cards-a-powerful-tool>
- (iii) Fișa de raportare a cetățeanului, care permite evaluarea satisfacției beneficiarilor față de diferite servicii publice, cum ar fi asigurarea cu apă potabilă, asigurarea cu energie termică etc., precum și evaluarea de către beneficiari a proiectelor în curs de implementare;  
[http://www.methodfinder.net/example46\\_1.html](http://www.methodfinder.net/example46_1.html)
- (iv) Metode vizuale: elaborarea participativă a hărților; foto până la intervenție și după etc.
- (v) Scorul net promoter; <https://mkor.ro/blog/nps-net-promoter-score/>

Recomandăm ca anual să fie prezentat un raport de progres care să fie elaborat în baza indicatorilor de monitorizare conform modelului de mai jos:

Obiective/proiecte	Indicatori de monitorizare	2020	...	...
<b>Obiectiv strategic 1: .....</b>				
Proiect 1 Extinderea și modernizarea rețelelor de aprovizionare cu apă	Indicator 1: Rata gospodăriilor conectate la rețele de apă	Valoarea inițială	20%	
		Ținta	70%	
		Rezultat		
	Indicatori 2 ...			

**Recomandare:** Pentru documentele în care implementarea este pe termen mediu și lung (de exemplu, eficiența energetică a clădirilor publice), ar trebui pusă în aplicare o structură de monitorizare (comitet de monitorizare) format din oficiali aleși, profesioniști, cetățeni și alte părți interesate din procesul participativ. Este necesară documentarea proceselor de construcție, punere în funcțiune, evidență financiară – oamenii pleacă, lucrurile se uită, actele se rătăcesc.



**Acțiunea 10 Dezvoltarea comunităților durabile.** În perioada de implementare a documentelor de politici (strategii/programe/planuri de acțiuni, foi de parcurs) sugerăm utilizarea metodelor participative care abilitază cetățenii în dezvoltarea serviciilor publice. Aici vom aminti doar câteva din ele: (i) Planificarea bugetară participativă, care este un proces specific de implicare a cetățenilor în luarea deciziilor privind alocarea resurselor financiare; (ii) co-administrarea care este o metodă utilă pentru implicarea oamenilor în asumarea responsabilității pentru gestionarea spațiilor verzi în vecinătatea lor. Este o metodă flexibilă care poate fi aplicată în cooperare cu rezidenții locali, copii cu școală, vârstnici sau poate fi oarecum formalizată; (iii) ședințe în spații publice (parc, muzeu, întreprindere etc.), metodă folosită atunci când apare o problemă de sensibilizare și colectare de informații. Un parc (sau orice altă infrastructură verde comunitară) ca sală de clasă este sursa de idei pentru toate obiectele sau zonele; (iv) co-finanțarea; (v) eco-parc etc.

## CONCLUZII

Planificarea și monitorizarea participativă este un proces deschis și transparent care asigură participarea directă a cetățenilor în procesele decizionale și producerea schimbărilor pozitive în comunitate. Este important să evaluăm progresele și rezultatele proceselor participative în mod obiectiv, dar să nu uităm că acesta este un proces de învățare și nu trebuie să fim exagerat de critici de la bun început.

Coordonatorul local și Parteneriatul (grupul local de planificare) trebuie să dețină controlul asupra procesului de planificare, iar experții sunt cei care pot să ghideze și să faciliteze diverse activități pe parcursul planificării (stabilirea parteneriatelor, ghidarea coordonatorilor locali, moderarea unor evenimente, oferirea de suport metodologic, expertiză tehnică etc.)

Atunci când membrii comunității pot influența conținutul unei decizii, ei trebuie să aibă posibilitatea de a oferi input-uri acestui proces, a comenta acțiunile propuse, a face propuneri și oferi soluții. În activitățile de abilitare a cetățenilor este important să oferim posibilități de participare activă în luarea deciziilor care vor permite în mod clar influențarea elementelor de bază a documentelor de politici: analiza părților interesate, analiza situației curente și oportunităților de dezvoltare, viziunea comună asupra schimbărilor, opțiunile strategice, acțiunile prioritare și investițiile.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

A Guide Community Mobilization for Empowerment Moldova /  
[http://descentralizare.gov.md/public/publications/934268\\_en\\_cme\\_guide\\_en.pdf](http://descentralizare.gov.md/public/publications/934268_en_cme_guide_en.pdf)

Community tool box / <https://ctb.ku.edu/en>

Community empowerment / <https://www.community-empowerment.info/participatory-planning/>

Community involvement model / <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/UGB/MODEL-FOR-PARTICIPATORY-PLANNING-AND-MAINTENANCE-OF-UGS.pdf>

Cum să pregătești un Plan de acțiuni privind energia durabilă (PAED) Ghid/  
[https://www.covenantofmayors.eu/IMG/pdf/SEAPGuidebook\\_ro.pdf](https://www.covenantofmayors.eu/IMG/pdf/SEAPGuidebook_ro.pdf)

E-democracy platform for stronger communities <https://www.citizenlab.co/>

Elaborarea și implementarea strategiei de dezvoltare locală. Ghid de mobilizare a comunității / [http://cc.sibimol.bnrm.md/opac/bibliographic\\_view/336471;jsessionid=762277C65C512094C0E82BB129434259](http://cc.sibimol.bnrm.md/opac/bibliographic_view/336471;jsessionid=762277C65C512094C0E82BB129434259)

European Union Water Initiative+ / <https://euwipluseast.eu/en/about/description>

Ghid practice privind iluminatul stradal în zonele rurale ale Moldovei / <https://aee.gov.md/storage/Ghiduri/Eficienta%20Energetica/Ghid%20practic%20privind%20iluminatul%20stradal%20c3%83%c2%aen%20zonele%20rurale%20ale%20Moldovei.pdf>

Improving co-creation in public services / <https://euregionsweek2020-video.eu/video/improving-co-creation-in-public-services>

Lege nr.1402 din 24/10/2002 a serviciilor publice de gospodărie comunală / [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=83605&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=83605&lang=ro#)

Metodologia bugetării participative în Republica Moldova / <http://www.viitorul.org/files/library/Metodologia%20BP.pdf>

Planificarea participativă la nivel de raion. Descriere a procesului pentru facilitatori / [http://www.serviciilocale.md/public/files/GIZ\\_Manual\\_Facilitators\\_RO.pdf](http://www.serviciilocale.md/public/files/GIZ_Manual_Facilitators_RO.pdf)

Planificarea strategică participativă în domeniul managementului deșeurilor solide în Republica Moldova / <http://www.serviciilocale.md/doc.php?l=ro&idc=117&id=370&t=/Publicatii-i-resurse/Planificare-strategica/Planificarea-strategica-participativa-in-domeniul-managementului-deeurilor-solide-in-Republica-Moldova>

The strategy design / [http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/en/how-to-build-up-a-participatory-local-development-strategy\\_en.html/](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/en/how-to-build-up-a-participatory-local-development-strategy_en.html/)