



Finanțat de Uniunea Europeană



SERVICII SOCIALE  
MAI BUNE  
PRINTR-UN PARTENERIAT DURABIL  
DINTRE SOCIETATEA CIVILĂ ȘI GUVERN



Co-finanțat și implementat

# GHID

## privind monitorizarea și evaluarea participativă a serviciilor sociale destinat organizațiilor societății civile

---

Autor: Ludmila Ciocan, sociolog



apscf



Chișinău, 2019

---

GHIDUL a fost elaborat în cadrul proiectului „Servicii sociale mai bune printr-un parteneriat durabil dintre societatea civilă și guvern” finanțat de Uniunea Europeană, co-finanțat și implementat de Fundația Soros-Moldova în parteneriat cu Asociația Keystone Moldova, Alianța ONG-urilor active în domeniul Protecției Sociale a Copilului și Familiei, Alianța Organizațiilor pentru Persoane cu Dizabilități din Republica Moldova. Acest Ghid a fost efectuat cu sprijinul financiar al Uniunii Europene. Responsabilitatea pentru conținutul Ghidului îi revine în exclusivitate autorului și nu reflectă în mod necesar opinia Uniunii Europene.

Tipărit la  
Tipografia „Print Caro” SRL

Tiraj 500 ex.

---

## CUPRINS

<b>ACRONIME</b> .....	4
<b>LISTA TABELELOR, BOXELOR ȘI FIGURILOR</b> .....	5
<b>INTRODUCERE</b> .....	6
Contextul elaborării Ghidului.....	6
Scopul Ghidului.....	6
Structura Ghidului .....	7
<b>CAPITOLUL 1. CADRUL DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE PARTICIPATIVĂ</b> .....	8
1.1. Monitorizarea și evaluarea convențională și cea participativă.....	8
1.2. Planificarea și realizarea monitorizării și evaluării participative.....	18
<b>CAPITOLUL 2. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA PARTICIPATIVĂ UTILIZATĂ ÎN DOMENIUL POLITICILOR PUBLICE</b> .....	29
<b>CAPITOLUL 3. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA PARTICIPATIVĂ UTILIZATĂ ÎN DOMENIUL SERVICIILOR SOCIALE</b> .....	43
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	54
<b>ANEXA 1. CAFENEAUA PUBLICĂ</b> .....	55
<b>ANEXA 2. FIȘA DE PUNCTAJ A COMUNITĂȚII (COMMUNITY SCORECARD)</b> .....	58
<b>ANEXA 3. TEHNICA CELEI MAI IMPORTANTE SCHIMBĂRI</b> .....	62
<b>ANEXA 4. DISCUȚIA DE TIP FOCUS GRUP</b> .....	64
<b>ANEXA 5. SCALA CU EMOTICOANE</b> .....	67
<b>ANEXA 6. OBSERVAȚIA</b> .....	70
<b>ANEXA 7. DIAGRAMA VENN</b> .....	74
<b>ANEXA 8. DIAGRAMA OS DE PEȘTE</b> .....	75
<b>ANEXA 9. HARTA SOCIALĂ</b> .....	77
<b>ANEXA 10. PHOTOVOICE</b> .....	78

---

## ACRONIME

AO	Asociație Obștească
APC	Administrație Publică Centrală
APL	Administrație Publică Locală (APL I – de nivelul întâi; APL II – de nivelul al doilea)
Legea 123/2010	Legea nr. 123 din 18.06.2010 cu privire la serviciile sociale
Legea 129/2012	Legea nr. 129 din 08.06.2012 privind acreditarea prestatorilor de servicii sociale
MEP	Monitorizare și evaluare participativă
MSMPS	Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale
ONG	Organizații neguvernamentale
OSC	Organizații ale Societății Civile
STAS	Structura Teritorială de Asistență Socială

## LISTA TABELELOR, BOXELOR ȘI FIGURILOR

Numărul tabelului	Denumirea tabelului	Pagina
Tabelul 1.	Diferențele între monitorizare și evaluare	11
Tabelul 2.	Diferențele între monitorizarea/ evaluarea convențională și MEP	12
Tabelul 3.	Matricea de analiză a părților interesate	19
Tabelul 4.	Exemplu de Plan MEP	26
Tabelul 5.	Prevederi legale privind participarea OSC în procesul de politici publice	32
Tabelul 6.	Beneficiile MEP pentru calitatea guvernării și pentru părțile interesate	33
Tabelul 7.	Exemple de politici publice în proces de implementare	38
Tabelul 8.	Exemplu de Cadru de evaluare a rezultatelor	39
Tabelul 9.	Prestatorii de servicii sociale	44
Tabelul 10.	Criterii de acreditare și cerințe față de prestatorii de servicii	46
Tabelul 11.	Tipuri și exemple de indicatori de performanță pentru serviciile sociale	48
Tabelul 12.	Indicatorul – formula de calcul – sursa de date	50
Numărul boxei	Denumirea boxei	Pagina
Boxa 1.	Studii de caz: monitorizarea și evaluarea convențională și MEP	13
Boxa 2.	Exemple de echipe MEP	18
Boxa 3.	Instrucțiuni pentru facilitator	20
Boxa 4.	Etapele MEP	21
Boxa 5.	Matricea de planificare a monitorizării participative	35
Boxa 6.	Exemplu de bună practică: Bugetarea participativă în Brazilia	40
Boxa 7.	Exemplu de bună practică: Bugetul civil Chișinău	41
Boxa 8.	Exemplu de bună practică: Fișele de raportare a cetățenilor în Republica Moldova	41
Boxa 9.	Exemplu privind stabilirea indicatorilor de tip baseline și măsurarea performanței	49
Boxa 10.	Structura Raportului MEP	51
Boxa 11.	Exemplu de bună practică: Evaluarea satisfacției copiilor față de serviciile sociale în Columbia	52
Boxa 12.	Exemplu de bună practică: Consiliul consultativ al copiilor în Republica Moldova	53
Numărul figurii	Denumirea figurii	Pagina
Figura 1.	Relația dintre monitorizare și evaluare	11
Figura 2.	Ciclul politicilor publice	29
Figura 3.	Etapele de elaborare și implementare a documentelor de politici	30
Figura 4.	Cadrul logic al politicii publice	31
Figura 5.	Exemplu de analiză „Arborele problemei”	37

---

# INTRODUCERE

## Contextul elaborării Ghidului

Departamentul Sănătate Publică al Fundației Soros-Moldova cofinanțează și implementează în perioada 2018-2021 proiectul “Servicii sociale mai bune printr-un parteneriat durabil dintre societatea civilă și guvern” din sursele financiare ale Uniunii Europene. Proiectul este implementat în parteneriat cu AO Keystone Moldova, Alianța ONG-urilor active în domeniul Protecției Sociale a Copilului și Familiei și Alianța Organizațiilor pentru Persoanele cu Dizabilități.

Scopul proiectului este fortificarea promovării și implementării soluțiilor inovatoare de către OSC, în parteneriat cu APC și APL, pentru a avansa incluziunea socială a persoanelor cu dizabilități intelectuale și psiho-sociale și a copiilor din grupuri vulnerabile. Activitățile proiectului vor contribui concomitent și la consolidarea OSC din țară, în special, a OSC locale, permițându-le să dezvolte un dialog constructiv și parteneriate de lungă durată cu autoritățile pentru dezvoltarea serviciilor sociale comunitare, inovatoare, durabile și articulate nevoilor și priorităților identificate. Una din activitățile proiectului presupune realizarea unui ghid cu privire la monitorizarea și evaluarea participativă a serviciilor sociale destinate OSC.

Elaborarea acestui Ghid a apărut din necesitatea de a sprijini OSC în inițiativa de a îmbunătăți calitatea serviciilor sociale și de a spori transparența în procesul decizional în domeniul politicilor publice, care vizează serviciile sociale, în contextul descentralizării administrative și financiare și austerității economice.

Serviciile sociale sunt adresate celor mai vulnerabile grupuri de populație, monitorizarea și evaluarea reprezentând o etapă esențială în managementul calității serviciilor. Rolul monitorizării și evaluării este de a îmbunătăți procesul de prestare a serviciilor sociale, pentru creșterea calității vieții beneficiarilor și pentru a-i ajuta să depășească situațiile de vulnerabilitate și excluziune socială.

În pofida atenției sporite a autorităților publice și OSC față de procesele de monitorizare și evaluare, pe măsura dezvoltării cadrului legal, instituțional și operațional în domeniul serviciilor sociale, nu există o metodologie participativă și practică pentru măsurarea schimbărilor produse în starea de vulnerabilitate a beneficiarilor de servicii și pentru împuternicirea acestora de a contribui la schimbare.

## Scopul Ghidului

În primul rând, prin conținuturile sale, Ghidul își propune să răspundă la întrebările: De ce monitorizarea și evaluarea serviciilor sociale ar trebui să fie participativă? Care este valoarea adăugată a participării tuturor părților interesate în acest proces, nu doar ca experți și persoane care oferă informații experților, dar ca promotori ai monitorizării și evaluării, și, implicit, ai schimbării? Care sunt diferențele dintre monitorizarea și evaluarea convențională și cea participativă și cum aceste diferențe afectează întreg procesul de monitorizare și evaluare?

În al doilea rând, Ghidul prezintă un model de traseu, care trebuie parcurs, pentru a realiza cu succes și în mod participativ evaluarea și monitorizarea serviciilor sociale și politicilor publice în domeniul social.

Astfel, scopul Ghidului este de a oferi OSC mecanisme și instrumente de **monitorizare și evaluare participativă** (în continuare MEP) a serviciilor sociale și politicilor publice în domeniul social.

Acest Ghid propune îndrumări conceptuale, exemple și recomandări practice în vederea orientării OSC în elaborarea și implementarea pe termen lung a unui cadru de MEP. Ghidul nu este unul prescriptiv, ci mai degrabă prezintă modele de abordări pentru planificarea și implementarea de către OSC a procesului de MEP.

---

## Structura Ghidului

Ghidul abordează 3 subiecte majore: MEP, politicile publice și serviciile sociale, fiind divizat în 3 capitole.

În primul capitol sunt expuse caracteristicile defnitorii ale MEP și este descris procesul de MEP de la constituirea echipei/grupului de inițiativă și până la împărtășirea rezultatelor obținute.

Capitolul al doilea face o incursiune în ciclul de politici publice, cu accent pe participarea OSC și utilitatea MEP, oferind în același timp instrumente specifice pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice și exemple de bune practici.

Cel de-al treilea capitol este axat nemijlocit pe serviciile sociale. Capitolul prezintă cadrul legal și instituțional de referință în domeniul monitorizării și evaluării serviciilor sociale, recomandă indicatori de monitorizare și evaluare, un model de raportare a rezultatelor MEP și oferă exemple de bune practici.

Pentru a facilita utilizarea Ghidului de către destinatari, conținuturile sunt organizate sub formă de răspunsuri la întrebări. Întrebările își propun să clarifice fiecare aspect relevant pentru MEP, pe de o parte, și pentru domeniul de interes al OSC (serviciile sociale și politicile publice în domeniul social), pe de altă parte.

---

# CAPITOLUL 1. CADRUL DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE PARTICIPATIVĂ

În acest capitol ne propunem inițial să prezentăm diferențele dintre monitorizare și evaluare și respectiv dintre monitorizarea și evaluarea convențională și cea participativă. Menționăm că în pofida relației strânse între monitorizare și evaluare, acestea sunt două procese distincte, indiferent dacă se desfășoară în mod participativ sau convențional.

Capitolul abordează detaliat procesul de MEP și descrie aspecte importante precum: selectarea echipei MEP, rolul facilitatorului, planificarea și etapele de realizare a MEP, inclusiv metodele participative, modalitățile de colectare și analiză a datelor și prezentare a rezultatelor.

## 1.1. Monitorizarea și evaluarea convențională și cea participativă

### *Ce este monitorizarea?*

Monitorizarea este o activitate de colectare sistematică de informații (probe) în legătură cu modul în care este implementat un proiect, o politică publică, un serviciu etc. Monitorizarea se referă la cuantificarea informațiilor privind atingerea obiectivelor, consumarea resurselor, atingerea grupului țintă, schimbările survenite. Cu alte cuvinte, a monitoriza înseamnă a verifica în ce mod activitățile planificate progresează în vederea atingerii scopului, pentru care au fost propuse.

Indiferent în ce domeniu se realizează, monitorizarea este foarte importantă, deoarece comunică părților interesate (implementatori, finanțatori, beneficiari, parteneri, factori de decizie etc.) la ce stadiu de implementare se află proiectul, politica publică, serviciul etc. și permite raportarea acestui stadiu real la cel planificat.

În ceea ce privește serviciile sociale, Legea 123/2010 definește monitorizarea drept **„un proces de colectare continuă și sistematizată a informației în baza unor indicatori specifici, prin care se analizează dinamica progreselor privind realizarea activităților și atingerea obiectivelor serviciilor sociale”** (art. 23, al. 1).

Astfel, prin intermediul monitorizării, urmărim să colectăm date și să răspundem la diferite întrebări de genul:

- Ce servicii sociale sunt prestate pentru o anumită categorie de beneficiari dintr-o anumită localitate/raion într-o perioadă determinată de timp?
- Cum a evoluat tipul și numărul acestor servicii sociale în perioada de referință?
- Câte persoane beneficiază de servicii lunar/trimestrial/anual?
- Sunt respectate standardele minime de calitate în procesul de prestare a serviciilor?
- Personalul care oferă servicii a fost instruit și deține competențele necesare pentru a răspunde necesităților beneficiarilor?
- Activitățile planificate se realizează în termenii stabiliți?
- Au fost alocate mijloacele necesare (resurse financiare, umane) pentru prestarea serviciilor planificate?
- Există careva probleme, care afectează procesul de prestare a serviciilor?
- Există diferențe/discrepanțe între planificarea serviciilor și acordarea acestora beneficiarilor din grupul țintă?

Pentru a răspunde la aceste și alte întrebări, se cere o bună planificare a procesului de monitorizare, în mod special, fiind necesară stabilirea:



- indicatorilor de monitorizare a progresului
- metodelor de colectare și analiză a datelor
- persoanelor responsabile de realizarea monitorizării
- frecvenței cu care se vor colecta datele
- modalității de utilizare a rezultatelor monitorizării.

Această planificare se realizează în funcție de proiectul/ politica publică/ serviciul pe care dorim să-l monitorizăm și în dependență de aspectele care ne interesează. De obicei, în planurile de acțiuni pentru implementarea diferitor proiecte ale OSC sau pentru implementarea documentelor de politici publice sunt prestabiliți indicatorii, în baza cărora se va realiza monitorizarea (măsurarea progresului) pentru fiecare activitate în parte.

#### Termen-cheie:

**INDICATOR** – set de date clar definit, care se poate măsura și ne indică tipul de informații (cantitative sau calitative) pe care trebuie să le colectăm pentru a afla dacă s-a înregistrat progresul în direcția realizării unui anumit obiectiv și s-a produs schimbarea scontată.

**Exemple de indicatori:** numărul beneficiarilor de servicii sociale, ponderea beneficiarilor satisfăcuți de serviciile sociale în numărul total de beneficiari, resursele financiare alocate anual de Consiliul Raional pentru dezvoltarea serviciilor sociale, costul mediu lunar per beneficiar plasat în serviciul „Casă comunitară”, raportul dintre numărul de beneficiari și numărul de angajați în fiecare tip de serviciu social etc. Mai multe detalii despre tipul de indicatori și modul de calculare, vom oferi în secțiunile următoare.

#### Ce este evaluarea?

Evaluarea este o activitate de analiză aprofundată a intervențiilor prin prisma rezultatelor atinse, a impactului, a satisfacerii nevoilor, la care politica publică, proiectul, serviciul, activitatea planificată și-au propus să răspundă. Evaluarea se referă la analiza măsurii în care obiectivele au fost atinse, la expunerea aprecierilor referitoare la cât de eficient și eficace a fost procesul, cât de relevante au fost activitățile, cât de durabile sunt rezultatele atinse.

Spre deosebire de monitorizare, care are un caracter continuu și sistematic, evaluarea este un exercițiu fixat în timp, care se realizează în anumite momente-cheie, de obicei, la început, la o etapă intermediară sau la finalizarea unui proiect, politici publice, activități etc.

Evaluarea ne ajută să învățăm din activitățile pe care le-am realizat o anumită perioadă de timp sau care au fost deja finalizate. Ea vine să ne ofere informații despre punctele forte și punctele slabe ale proiectului/ politicii publice/ serviciului evaluat, despre succesele și insuccesele strategiilor de implementare aplicate, despre gradul de corespundere a rezultatelor cu scopul propus inițial. Evaluarea ne ajută să înțelegem mai bine mediul în care activăm, să identificăm problemele existente în comunitate (analiza situației) și nevoile grupurilor țintă (evaluarea necesităților), să planificăm activitățile viitoare și să măsurăm impactul acestora (evaluarea rezultatelor).

Așadar, evaluarea prezintă părților interesate informații, care permit: aprecierea performanței proiectului/ politicii publice/ serviciului/ activității; explicarea succeselor și insucceselor, o mai bună planificare a intervențiilor viitoare în baza analizei necesităților și a lecțiilor învățate. Menționăm că o bună evaluare este dificilă sau chiar imposibilă în absența monitorizării.

Referitor la serviciile sociale, Legea 123/2010 definește evaluarea drept **„un proces de analiză a datelor monitorizării și a altor informații pentru a aprecia oportunitatea obiectivelor serviciilor sociale, realizarea serviciilor sociale, eficiența, impactul și durabilitatea acestora”** (art. 23, al. 2).

Așadar, prin intermediul evaluării, urmărim să colectăm date și să răspundem la întrebări de genul:

- Care este impactul serviciilor prestate asupra grupului/grupurilor țintă?

- Cât de eficient au fost utilizate resursele financiare/umane și timpul?
- În ce măsură activitățile realizate au condus la rezultatele scontate/la atingerea scopului propus?
- Care este gradul de satisfacție al beneficiarilor referitor la serviciile prestate?
- Care au fost efectele pozitive/negative ale intervențiilor?
- Care au fost factorii interni/externi care au afectat/influențat rezultatele?
- Care sunt nevoile neacoperite de servicii?
- Ce intervenții ar putea fi îmbunătățite?
- Ce intervenții noi sunt necesare?

Ca și în cazul monitorizării, procesul de evaluare necesită o planificare prealabilă, care va fi explicată ulterior, în cadrul planificării MEP.

#### Termeni-cheie:

**RELEVANȚA** – gradul de concordanță a activităților, produselor și rezultatelor cu necesitățile beneficiarilor și cu scopul intervenției, precum și cu prioritățile naționale și cu bunele practici în domeniul de referință;

**EFICACITATEA** – măsura în care obiectivele intervenției au fost atinse sau nivelul de progres atins în realizarea rezultatelor scontate;

**EFICIENȚA** – măsura a cât de rațional și de productiv au fost folosite resursele alocate (financiare, umane, timp, expertiză etc.) pentru a obține rezultatele scontate;

**SUSTENABILITATEA** – prezența condițiilor și a capacității de menținere, gestionare și asigurare a rezultatelor obținute în cadrul intervenției pe viitor;

**IMPACTUL** – efectele pe termen lung produse în rezultatul intervenției.

#### Care este relația dintre monitorizare și evaluare?

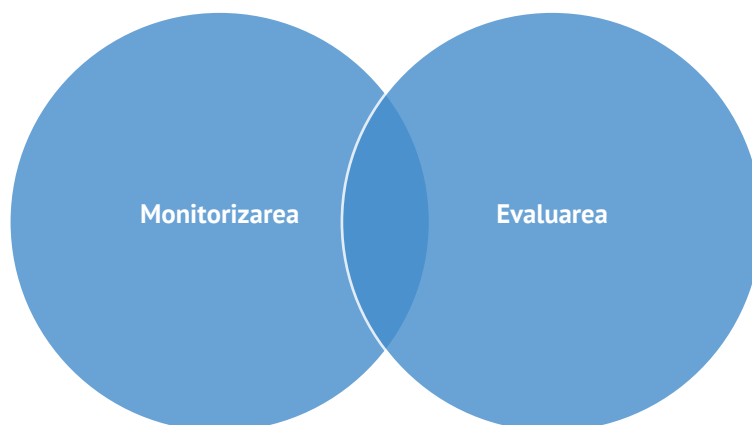
Între monitorizare și evaluare există o legătură strânsă, ambele reprezentând **instrumente de management**, care, dacă sunt aplicate consecvent, permit luarea unor decizii bazate pe evidențe, asigură transparența proceselor și deciziilor și sporesc responsabilitatea celor care implementează proiecte, politici publice, prestează diferite servicii etc.

Din prezentarea de mai sus, observăm că monitorizarea înseamnă literalmente urmărirea, verificarea și înregistrarea în dinamică a datelor referitor la o anumită activitate cu un anumit scop. Rezultatul monitorizării constă în descrierea modului în care se desfășoară activitatea dată într-un sector, identificând tendințele, de aceea monitorizarea tinde să fie mai mult descriptivă. Evaluarea, pe de altă parte, înseamnă determinarea valorii, semnificației și impactului activității respective în baza interpretării datelor culese în timpul monitorizării, precum și în baza altor cercetări. Astfel, prin evaluare este posibilă aprecierea și interpretarea schimbărilor, care au fost identificate prin monitorizare. Evaluarea este analitică și reflexivă și vizează cauzele schimbărilor produse.

**Evaluarea nu substituie monitorizarea și nici monitorizarea nu poate substitui evaluarea: chiar dacă ambele utilizează aceiași pași, tipurile de informații pe care le furnizează sunt diferite.**

Recunoscând diferențele între monitorizare și evaluare, trebuie să menționăm totuși că aceste procese sunt interconectate și se completează. Prin înregistrarea în dinamică a datelor și raportarea progresului, monitorizarea oferă date cantitative și calitative, utile pentru realizarea evaluării. Așadar, pentru a putea realiza o evaluare corectă, este necesară culegerea datelor pe toată perioada de implementare a proiectului, politicii publice, serviciului social etc. În același timp, rezultatele evaluării pot servi ca bază și argument pentru perfecționarea metodologiei de monitorizare și, în special, a indicatorilor de performanță în domeniul analizat în intervențiile ulterioare.

**Figura 1. Relația dintre monitorizare și evaluare**



Astfel, partea comună a acestor două procese este urmărirea și estimarea schimbărilor produse în rezultatul implementării activităților într-un domeniu. Datele produse în rezultatul monitorizării și evaluării servesc pentru aplicarea unor măsuri de corecție sau de redresare a situației, în procesul de implementare a unui proiect, politici publice, serviciu curent și în procesul de planificare ulterioară a unor noi intervenții.

### Care sunt diferențele dintre monitorizare și evaluare?

Așa cum am observat mai sus, fiind două procese distincte, monitorizarea și evaluarea prezintă o serie de deosebiri. Diferențele descrise în tabelul de mai jos sunt considerate de cei mai mulți autori ca fiind cele mai relevante.

**Tabelul 1. Diferențele între monitorizare și evaluare**

Monitorizarea	Evaluarea
Este continuă, permanentă.	Este periodică: în anumite momente-cheie, cum ar fi la începutul, la mijlocul și la finele unui proiect, program, unei perioade de implementare a unei politici publice.
Răspunde la întrebarea „Ce?”. Urmărește și măsoară progresul, documentează schimbările produse. Compară ceea ce s-a planificat cu ceea ce s-a obținut în rezultatul intervenției.	Răspunde la întrebarea „De ce?”. Analizează rezultatele obținute și cauzele schimbărilor, împreună cu efectele pozitive/negative, intenționate/neintenționate ale intervenției.
Se concentrează pe resursele utilizate (financiare, materiale, umane), activitățile desfășurate, produsele obținute, procesul de implementare.	Se concentrează pe relația dintre resursele utilizate și rezultatele obținute, rezultatele obținute și costurile suportate, pe strategia utilizată pentru a atinge rezultatele, pe impactul și durabilitatea rezultatelor.
Oferă informații despre activitățile realizate și rezultatele obținute.	Oferă informații referitoare la modul cum și de ce au fost/ nu au fost obținute rezultatele scontate.
Atenționează managerii asupra problemelor apărute și propune opțiuni pentru soluționarea acestora.	Contribuie la dezvoltarea anumitor teorii și modele pentru a produce schimbări. Oferă managerilor noi strategii, abordări și politici.
Rezultatul monitorizării este utilizat pentru acțiuni și decizii informate pentru îmbunătățirea procesului curent.	Rezultatul evaluării este utilizat pentru planificarea unor noi intervenții la o etapă ulterioară.

Sursa: completarea autorului în baza analizei UNICEF<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Monitorizarea și evaluarea activităților cu tinerii – Ghid pentru tineri și profesioniști care lucrează cu tinerii, Centrul Național de Resurse pentru Tineri, Chișinău, 2006.

## Care sunt diferențele dintre monitorizarea/ evaluarea convențională și cea participativă?

Principala diferență între monitorizarea și evaluarea convențională și cea participativă constă, așa cum sugerează și denumirea, în modul de abordare a proceselor respective, în cazul MEP accentul fiind pus pe participare. Acesta este punctul de plecare, care determină metodele utilizate și atribuie roluri și responsabilități părților interesate, care devin „experți”.

În mod tradițional, pentru realizarea monitorizării și evaluării sunt implicați experți (interni sau/și externi), care măsoară performanța proiectului/politicii publice/serviciilor față de indicatorii prestabiliți, utilizând proceduri și instrumente standardizate. În schimb, în cazul MEP părțile interesate sunt implicate în calitate de participanți activi în proces. MEP oferă părților interesate noi modalități de învățare și de apreciere a schimbărilor, care sunt mai incluzive și reflectă perspectivele și aspirațiile celor direct afectați de intervenția monitorizată sau evaluată.

Potrivit Băncii Mondiale, **„MEP este un proces prin care părțile interesate de la diferite nivele se angajează să monitorizeze sau să evalueze un anumit proiect, program sau politică, să împartă controlul asupra conținutului, procesului și rezultatelor activității, să identifice împreună și să întreprindă măsuri corective.”**

În baza analizei literaturii de specialitate în domeniul monitorizării și evaluării, identificăm mai multe diferențe între monitorizarea și evaluarea convențională și MEP, cu mențiunea că **aceste două tipuri nu se exclud, ci mai degrabă se completează reciproc.**

**Tabelul 2. Diferențele între monitorizarea/ evaluarea convențională și MEP**

Aspecte	Monitorizarea/ evaluarea convențională	MEP
Implicarea părților interesate	<ul style="list-style-type: none"><li>– Părțile interesate sunt, de obicei, furnizori de informații</li><li>– Criteriile și metodologia de monitorizare/ evaluare sunt elaborate de consultanți, experți în monitorizare și evaluare</li><li>– Părțile interesate nu sunt implicate în tot procesul (planificarea procesului, conținuturilor, interpretarea și analiza rezultatelor etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Părțile interesate sunt implicate în tot procesul, fiind consultate referitor la aspecte, precum:<ul style="list-style-type: none"><li>• De ce este necesară MEP?</li><li>• Cui îi sunt utile rezultatele MEP?</li><li>• Cine va fi implicat în MEP?</li><li>• Ce anume trebuie monitorizat și evaluat?</li><li>• Cum va fi elaborat cadrul de realizare a MEP?</li><li>• Ce activități vor fi documentate?</li><li>• Cine și când va monitoriza sau evalua aceste activități?</li><li>• Cum vor fi utilizate rezultatele MEP?</li></ul></li></ul>
Scopul	<ul style="list-style-type: none"><li>– Prezentarea rezultatelor monitorizării/ evaluării solicitantului (donator, APC, APL etc.), fără implicarea nemijlocită a părților interesate în tot procesul</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Consolidarea capacităților părților interesate și responsabilizarea acestora față de rezultate, prin implicarea activă în tot procesul</li></ul>
Evaluatorul versus Facilitatorul	<ul style="list-style-type: none"><li>– Evaluator (intern sau extern)</li><li>– Evaluatorul este consultant, expert în monitorizare și evaluare</li><li>– Evaluatorul controlează procesul și ia decizii referitoare la metodologia de monitorizare/ evaluare</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Facilitator</li><li>– Facilitatorul implică părțile interesate în tot procesul (stabilirea formatului/ design-ului MEP, a indicatorilor, colectarea datelor, analiza și interpretarea datelor, elaborarea recomandărilor etc.)</li></ul>

Metode și tehnici utilizate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predomină metodele cantitative</li> <li>- Axate pe colectarea informației „în amplitudine”, pe reprezentativitatea eșantionului</li> <li>- Clasice, de tip: analiza datelor statistice, sondaj de opinie, interviu, chestionare etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predomină metodele calitative</li> <li>- Axate pe colectarea informației „în profunzime”, pe încurajarea reflecției, creativității, discuției</li> <li>- Participative, de tip exploratoriu: studiul de caz, observația, discuția de tip focus-grup, tehnici de tip vizual (hărți, diagrame, calendare) etc.</li> </ul>
-----------------------------	--	--

Sursa: sinteza autorului în baza analizei mai multor autori (Narayan, Parker, Skinner și Coupal)<sup>2</sup>

Pentru a ilustra mai bine aceste diferențe între monitorizarea/ evaluarea convențională și MEP, prezentăm mai jos două studii de caz ipotetice.

### Boxa 1. Studii de caz: monitorizarea și evaluarea convențională și MEP

#### Cazul 1 Aplicarea monitorizării și evaluării convenționale

Asociația obștească „X” a câștigat un proiect, prin intermediul căruia urmează să creeze un serviciu social într-o comunitate, fiind finanțat de către o organizație donatoare internațională.

Conform cerințelor organizației donatoare, OSC angajează un expert, care monitorizează trimestrial dezvoltarea serviciului și realizează un raport de evaluare la finele proiectului.

Expertul angajat elaborează metodologia de monitorizare și evaluare, aceasta fiind aprobată de către organizația donatoare. Ulterior expertul colectează și analizează datele și întocmește rapoarte potrivit metodologiei aprobate. Conform termenilor stabiliți, expertul prezintă rezultatele și recomandările managerului proiectului din cadrul asociației obștești și organizației donatoare.

Beneficiarii proiectului nu sunt la curent cu indicatorii de monitorizare și cu rezultatele monitorizării și evaluării. APL nu este implicată la toate etapele în procesul de dezvoltare a serviciului.

Spre finele proiectului asociația obștească începe să negocieze cu APL privind preluarea serviciului și finanțarea acestuia.

#### Cazul 2 Aplicarea MEP

Asociația obștească „Y” a câștigat un proiect, prin intermediul căruia urmează să creeze un serviciu social într-o comunitate, fiind finanțat de către o organizație donatoare internațională.

În vederea implementării proiectului, asociația „Y” creează un grup de inițiativă la nivel local pentru a dezvolta și pilota noul serviciu social, implicând reprezentanții APL și potențialii beneficiari ai serviciului.

Pentru a ușura activitatea grupului de inițiativă, OSC selectează un facilitator cu competențe în domeniul MEP. Grupul de inițiativă stabilește indicatorii de măsurare a calității și cantității noului serviciu, se întrunește lunar pentru a analiza progresul în dezvoltarea serviciului (lucrările efectuate, calitatea mobilierului și echipamentelor procurate, personalul angajat, accesibilitatea, cheltuielile etc.). Rezultatele monitorizării sunt discutate la ședințele grupului de inițiativă. La finele etapei de pilotare, evaluarea funcționării serviciului, de asemenea, se realizează cu implicarea APL, beneficiarilor, personalului angajat, potențialilor beneficiari. Propunerile rezultate în urma evaluării sunt analizate în cadrul ședinței grupului de inițiativă și se iau decizii privind implementarea acestora.

Membrii participanți își asumă responsabilități comune de îmbunătățire a serviciului, inclusiv de revizuire a indicatorilor de monitorizare și evaluare succesivă.

<sup>2</sup> Narayan Deepa, Participatory evaluation: tools for managing change in water and sanitation. World Bank technical paper, vol. no. 207, 1993; Skinner Steve, A Handbook for Community Capacity Building, London, 1997; Coupal Françoise, Results-based Participatory Monitoring & Evaluation, Ottawa, Canada, 2001.

---

## Care sunt avantajele și dezavantajele MEP?

Înainte de a lua o decizie referitoare la inițierea MEP a unei politici publice, a unui proiect propriu sau a serviciilor sociale pentru un anumit grup de beneficiari într-o anumită unitate teritorial-administrativă, este util ca OSC să cunoască avantajele și dezavantajele MEP.

### Printre avantajele MEP se numără:

- Valorizarea, încurajarea și împuternicirea membrilor comunității, inclusiv a celor mai dezavantajate grupuri, să se implice în luarea deciziilor privind problemele care îi vizează;
- O mai bună înțelegere a problemelor existente în cadrul comunității de către părțile interesate și identificarea celor mai adecvate soluții;
- Dezvoltarea capacităților și a sentimentului părților interesate că dețin controlul asupra intervențiilor și rezultatelor acestora; Aceasta contribuie și la creșterea durabilității rezultatelor obținute în cadrul intervențiilor;
- Crearea parteneriatelor și asigurarea colaborării între părțile interesate (factori de decizie, prestatori de servicii, beneficiari, parteneri, personal angajat, donatori etc.);
- Îmbunătățirea procesului de învățare comună prin schimbul de opinii, idei și experiențe;
- Sporirea probabilității de acceptare și de utilizare a constatărilor MEP de către părțile interesate, datorită participării acestora în proces;
- Responsabilizarea părților interesate pentru realizarea activităților planificate;
- Îmbunătățirea performanțelor intervențiilor și un impact sporit al acestora, ca rezultat al asumării implementării activităților de corecție, redresare a situației de către părțile interesate;
- Flexibilitatea – activitățile planificate pot fi revizuite, modificate, adaptate sau chiar stopate dacă în procesul de MEP se clarifică faptul că acestea nu contribuie la îmbunătățirile intenționate;
- Sporirea responsabilității față de beneficiari;
- Mobilizarea mai eficientă a resurselor;
- Utilizarea lecțiilor învățate în procesul de MEP pentru conceperea și implementarea altor proiecte/politici;
- Creșterea nivelului de încredere în politica și acțiunile guvernului local/central (cu condiția ca și contribuția părților interesate să fie luată în considerare cu adevărat).

### Printre dezavantajele MEP, putem menționa:

- Necesitatea unor facilitatori calificați, cu bune abilități de mobilizare a participanților, de aplanare a conflictelor, de stimulare a participării și implicării în mod egal a tuturor părților interesate;
- Analiza datelor și luarea deciziilor pot fi dominate de „vocile mai puternice” din comunitate (legate de factori de gen, etnici, politici, religioși);
- Poate necesita mai mult timp și costuri, inclusiv pentru dezvoltarea capacităților participanților, gestionarea unui grup mai mare de persoane;
- Necesită sprijinul/acceptarea donatorilor, deoarece nu se bazează pe o metodologie convențională pentru raportarea rezultatelor și poate ridica semne de întrebare privind reprezentativitatea datelor;
- Ar putea întâmpina rezistență din partea responsabililor de implementarea politicilor/proiectelor/serviciilor sociale și care ar putea să nu dorească ca publicul să cunoască eșecurile sau erorile, din teamă de sancțiuni disciplinare;
- Nu toate părțile interesate vor dori în mod necesar să se angajeze în procesul de MEP, deoarece acesta presupune timp, energie, responsabilități suplimentare.

---

În concluzie, analiza avantajelor și dezavantajelor MEP relevă faptul că **succesul procesului depinde de o serie de factori contextuali**, de care OSC trebuie să fie conștiente. Considerăm că MEP va fi mai ușor de realizat, dacă participanții la acest proces:

- înțeleg participarea ca proces democratic;
- acceptă monitorizarea/ evaluarea ca pe o necesitate și ca pe o responsabilitate și nu o percep ca pe o modalitate de control, o amenințare, care se soldează cu posibile sancțiuni;
- acceptă învățarea prin experiență și învățarea din eșecuri;
- înțeleg necesitatea unor parteneriate;
- sunt deschiși și acceptă utilizarea indicatorilor calitativi;
- desemnează facilitatori calificați;
- includ în echipă membri cu anumite abilități în rezolvarea conflictelor;
- includ în echipă factori de decizie, persoane de nivel înalt, care conștientizează că MEP este un proces de abilitare;
- selectează cu atenție „persoanele-cheie” din comunitate care vor participa la MEP;
- includ în proces organizații și persoane care au încredere în potențialul cetățenilor, inclusiv ale celor mai defavorizate grupuri;
- selectează un coordonator/lider din comunitate, care va fi persoana de legătură între cetățeni, OSC, APL/APC;
- au acces la practici pozitive de MEP;
- alocă suficient timp pentru dezvoltarea unui sistem de MEP;
- asigură feedback prompt, împărtășesc și utilizează eficient constatările MEP.

### **Care sunt principiile MEP?**

Potrivit literaturii de specialitate, patru principii generale au fost identificate ca fiind esențiale pentru MEP, acestea fiind:

**PARTICIPAREA:** „deschiderea” pentru a include în proces toate părțile interesate, inclusiv grupurile cele mai dezavantajate. Părțile interesate ar trebui să fie implicate în toate etapele MEP, inclusiv să consimțăm referitor la metodologia MEP. Aceasta presupune adaptarea conținuturilor și prezentarea lor într-un mod foarte accesibil și poate presupune, de asemenea, organizarea mai multor întâlniri cu diferite părți interesate.

**NEGOCIEREA:** agrearea subiectului/obiectului MEP, metodelor de colectare și interpretare a datelor, împărtășirea rezultatelor MEP și concordarea măsurilor care vor fi luate în rezultatul MEP. Aceasta poate să pară dificil, ținând cont că în proces vor participa persoane cu diferite atitudini, abilități, viziuni, condiționate de diferențele de gen, vârstă, convingeri religioase, nivel de educație etc. De aceea, procesul trebuie organizat astfel, încât să fie relevant și util pentru părțile interesate. Facilitatorii MEP trebuie să ajute participanții să negocieze, să facă schimb de opinii și idei, să ajungă la consens. Pe de altă parte, acest proces sporește colaborarea, încrederea între participanți, îmbunătățește relațiile și duce la o mai bună coeziune socială.

**ÎNVĂȚAREA:** înțelegerea modului în care lecțiile învățate vor fi utilizate pentru a face îmbunătățiri pe viitor. Procesul trebuie să clarifice cum vor fi folosite bunele practici și cum vor fi transformate în practică cotidiană. Participanții trebuie să înțeleagă ce s-a întâmplat și ce nu s-a întâmplat, de ce situația a evoluat într-un anumit mod, mai degrabă decât să demonstreze că „au îndeplinit planul”. Învățarea presupune un proces de reflecție asupra celor întâmplate și căutarea unor soluții.

**FLEXIBILITATEA:** adaptarea la schimbările provocate de diferiți factorii care pot influența procesul de



---

MEP și care nu întotdeauna pot fi controlați de cei implicați. De asemenea, participanții trebuie să fie conștienți de necesitatea de a rămâne flexibili în selectarea priorităților, organizarea procesului, ținând cont de faptul că participarea presupune un număr mare de persoane cu diferite „agende și priorități”.

### **Care sunt aspectele de etică profesională în procesul de MEP?**

Procesul de MEP, datorită implicării factorului uman și în mod special a persoanelor în situații de vulnerabilitate și excluziune socială, **impune o etică a participării**. În primul rând, OSC care inițiază MEP, trebuie să protejeze drepturile și bunăstarea fizică și emoțională a celor, care împărtășesc/doresc să împărtășească experiențele proprii. În acest scop, propunem o serie de recomandări privind etica profesională în procesul de MEP, pe care OSC trebuie să o adopte:

- Dacă persoana la un moment dat nu dorește să participe, **nu insistați asupra participării**, în special în cazul persoanelor vulnerabile. Persoanele trebuie încurajate să participe, iar pentru aceasta trebuie stabilită mai întâi o relație de încredere.
- **Comunicați scopul MEP**. Este necesar să le spuneți participanților pe scurt, dar într-un mod clar și ușor de înțeles pentru ei: De ce efectuați MEP? Ce încercați să aflați? Cum veți utiliza informațiile pe care vi le oferă? De ce este importantă pentru ei MEP?
- **Asigurați și respectați confidențialitatea informațiilor**. Participanții nu trebuie supuși vreunui risc, care ar putea rezulta din participarea la MEP (de exemplu, victimele violenței sexuale sau de gen, care devin cunoscute comunității). Dacă desfășurați un grup de discuții cu beneficiari de servicii, asigurați că informațiile împărtășite de ei nu vor fi divulgate altor persoane. Raportarea faptelor, experiențelor despre care comunică persoanele ar putea avea uneori consecințe negative asupra lor.
- **Solicitați aprobarea**. Dacă participați la o întâlnire sau un eveniment comunitar și doriți să se utilizeze unele rezultate din acea întâlnire sau eveniment în rapoarte, asigurați-vă că aveți permisiunea participanților să faceți acest lucru. De obicei, este mai bine să păstrați numele participanților anonime sau să schimbați numele acestora, în studiile de caz, spre exemplu.
- Nu solicitați persoanelor să ofere în public informații, experiențe sau situații, care i-ar face să simtă inconfortabil sau să revină la experiențe traumatizante. În special, în cazul grupurilor vulnerabile, este necesară o deosebită **atenție la discutarea subiectelor sensibile**. Empatia ar trebui să ghideze toate interacțiunile cu persoanele care prezintă motive de îngrijorare. În caz că în timpul MEP suspectați unele abuzuri asupra beneficiarilor în anumite servicii, care nu pot fi discutate în grup, oferiți numele și telefonul unei persoane de contact din cadrul organizației dvs. sau altei organizații partenere care prestează servicii, cu care aceștia ar putea discuta ulterior, în cazul în care au întrebări personale.
- Creați condiții favorabile pentru ca participanții (în special cei din grupuri vulnerabile) **să poată discuta liber și să se simtă valoroși**.
- **Respectați opiniile participanților**, chiar dacă nu sunteți de acord cu acestea. Încercați să înțelegeți punctul de vedere și credințele altor persoane.
- **Permiteți persoanelor să se exprime liber, așa cum pot, fără întrerupere și fără ca informațiile pe care le furnizează să fie interpretate negativ** (de exemplu, dacă părinții copiilor de etnie Romă spun că nu își pot permite să-și trimită copiii la școală, nu ar trebui să li se reproșeze că puteau să solicite asistență).
- **Explicați beneficiile potențiale** care rezultă din MEP. Informațiile pe care le oferă participanții pot contribui la îmbunătățirea situației pentru ei înșiși sau pentru alte persoane aflate în situații similare.
- Participanții trebuie **informați ulterior referitor la rezultatele, constatările MEP**, la modul cum se utilizează informațiile pe care ei le-au furnizat, la toate acțiunile ulterioare; aceștia ar trebui să rămână implicați pe întreg parcursul procesului.

Alte aspecte de etică profesională sunt prezentate și mai jos, în secțiunea privind rolul facilitatorului.



---

### De ce este importantă aplicarea MEP de către OSC?

MEP este recomandată pentru OSC, nu numai pentru a fi aplicată în domeniul politicilor publice sau a serviciilor sociale, dar și pentru **dezvoltarea comunitară și a propriei organizații**. Instituirea unui sistem MEP în interiorul organizației și promovarea unei culturi a participării în cadrul comunităților în care OSC activează sunt indispensabile, inclusiv **pentru a demonstra responsabilitate și transparență față de constituenții organizației, echipa de implementare a proiectelor, beneficiari, donatori, parteneri, autorități publice și membrii comunității**.

De asemenea, utilizarea MEP de către OSC poate contribui la creșterea credibilității și încrederii cetățenilor față de OSC **prin desfășurarea acțiunilor menite să conducă la o implementare mai eficientă a politicilor și la onorarea/ respectarea promisiunilor de către guvern**.

OSC trebuie să-și asume însă un **rol activ de stimulare a participării** în cadrul comunităților, deoarece oamenii nu participă în mod spontan, din diferite considerente, precum:

- nu sunt obișnuți să participe (spre exemplu, de cele mai multe ori grupurile vulnerabile nu sunt implicate în procesul decizional la nivel local și nu li se cere opinia);
- au o atitudine pasivă;
- nu au încredere în cei care inițiază acțiuni pentru a le rezolva problemele;
- nu au încredere că pot ei înșiși să facă ceva și să schimbe situația;
- consideră că nu au resurse/capacitate ca să contribuie;
- nu cunosc exemple de reușită, cazuri de succes etc.

Astfel, utilizarea MEP de către OSC poate contribui la **mobilizarea cetățenilor și comunităților la nivel local și național să devină lideri în abordarea propriei dezvoltări și în soluționarea problemelor care îi afectează**, prin:

- împuternicirea persoanelor (în special, a grupurilor sărace, excluse social și a comunităților marginalizate) de a-și stabili prioritățile și de a influența și responsabiliza autoritățile în vederea soluționării problemelor cu care se confruntă;
- elaborarea/identificarea unor indicatori adecvați și relevanți, care să ajute comunitățile/ participanții să realizeze MEP;
- implementarea unor mecanisme pentru urmărirea acestor indicatori în dinamică, pentru a putea documenta și analiza schimbările;
- îmbunătățirea capacităților locale de monitorizare, evaluare și responsabilizare pentru rezultatele obținute;
- consolidarea rețelelor locale, regionale și naționale de organizații/instituții pentru a sprijini eforturile de MEP;
- facilitarea parteneriatelor astfel, încât părțile interesate participante în procesul MEP să poată împărtăși unele cu altele abordări, constatări, strategii de lucru și modalități de soluționare a problemelor bazate pe analiza nevoilor, cu participarea și implicarea activă a membrilor comunității;
- elaborarea unor strategii de advocacy în baza rezultatelor MEP pentru a influența deciziile politice ale APL/APC;
- prezentarea rezultatelor MEP factorilor de decizie la nivel local, regional și național și stabilirea unor standarde de monitorizare și evaluare a serviciilor sociale și a politicilor publice de către cetățeni.

## 1.2. Planificarea și realizarea MEP

Pentru a putea planifica un proces de monitorizare/evaluare participativă este necesar ca OSC, care inițiază acest proces, să-și adreseze o serie de întrebări, precum:

- De ce realizăm această monitorizare/evaluare?
- Ce informații căutăm?
- Care sunt cele mai potrivite metode de implicare a părților interesate la diferite etape?
- Unde vom desfășura activitățile de monitorizare/evaluare?
- De ce resurse vom avea nevoie?
- Cum vom colecta și analiza datele?
- Cum vom folosi rezultatele obținute în urma monitorizării/evaluării sau la ce ne vor servi rezultatele obținute?
- Cum vom împărtăși rezultatele monitorizării/evaluării cu părțile interesate?

Răspunsurile la aceste și alte întrebări trebuie să se materializeze ulterior într-un plan de monitorizare/evaluare. Menționăm că factorul uman joacă un rol esențial în acest proces, succesul MEP depinzând în cea mai mare parte de persoanele care vor participa și de persoanele care vor facilita acest proces. De aceea, înainte de a descrie planificarea MEP, vom începe cu prezentarea unor sugestii privind selectarea echipei MEP și a rolului facilitatorului în acest proces.

### *Cum selectăm echipa MEP și care este rolul acesteia?*

Echipele MEP reprezintă grupul de inițiativă, care își va asuma responsabilitatea pentru pregătirea și implementarea MEP, de aceea trebuie acordată o atenție deosebită la selectarea membrilor acesteia. Echipa trebuie să fie constituită dintr-un număr rezonabil de persoane (un număr prea mare ar putea face dificil procesul de lucru al echipei), dar este important ca acest grup să fie reprezentativ, incluzând părțile-cheie interesate. Membrii echipei sunt selectați în funcție de obiectivele MEP și, respectiv, componența și mărimea echipei va depinde de subiectul monitorizat sau evaluat (politică publică, serviciu social, proiect al OSC etc.).

### **Boxa 2. Exemple de echipe MEP**

- **Echipele MEP pentru monitorizarea Strategiei de incluziune socială a raionului:** reprezentanți ai OSC care inițiază procesul, reprezentanți ai Direcției Finanțe, reprezentanți ai STAS (de exemplu, Specialistul principal pentru problemele persoanelor în etate și cu dizabilități și Specialistul principal pentru protecția drepturilor copilului), primari, manageri de servicii sociale, beneficiari;
- **Echipele MEP pentru evaluarea serviciilor sociale destinate copiilor la nivel de raion:** reprezentanți ai OSC care inițiază procesul, reprezentanți ai STAS (de exemplu, Specialistul principal pentru protecția drepturilor copilului), manageri de servicii sociale, asistenți sociali comunitari, beneficiari;
- **Echipele MEP pentru evaluarea proiectului OSC de creare a centrului comunitar în localitatea X:** echipa de implementare a proiectului, partenerii proiectului, beneficiarii ai serviciului, donatorul, reprezentant al primăriei.

Responsabilitățile de bază ale echipei MEP sunt:

- Formularea scopului și obiectivelor MEP;
- Elaborarea planului de acțiuni pentru realizarea MEP;
- Elaborarea sau identificarea indicatorilor MEP;
- Selectarea metodelor și tehnicilor de colectare și analiză a datelor;

- Elaborarea instrumentelor de colectare a datelor;
- Colectarea datelor;
- Analiza datelor colectate;
- Elaborarea recomandărilor pentru îmbunătățirea procesului MEP;
- Diseminarea rezultatelor;
- Planificarea pentru un nou ciclu MEP.

Menționăm că gradul de implicare a fiecărui membru al echipei la diferite etape de MEP poate să fie diferit, dar important este ca responsabilitatea pentru coordonarea procesului să fie asumată de întreaga echipă. La inițierea procesului de MEP, prima întâlnire poate fi deschisă pentru un număr mai larg de participanți, care pot delega un număr restrâns de persoane care se vor ocupa de MEP.

Echipa MEP va fi responsabilă, inclusiv de identificarea persoanelor care vor participa în procesul MEP (grupul lărgit de participanți), iar pentru aceasta trebuie să efectueze o analiză a părților interesate. Acest exercițiu este necesar pentru a conștientiza cine sunt persoanele, grupurile de persoane, instituțiile interesate și afectate de subiectul supus MEP, care sunt preocupările, interesele și capacitățile lor, care este rolul potențial la diferite etape ale MEP și ce ar trebui să facem pentru a le implica în proces. Recomandăm analiza părților interesate prin utilizarea unei matrice.

**Tabelul 3. Matricea de analiză a părților interesate**

Partea interesată	Rol	Putere de decizie, de a produce schimbare	Interes pentru MEP	Reflecții: Ce putem face pentru a motiva participarea în MEP?
Președintele raionului	Factor de decizie	Mare	Scăzut	
Șeful STAS	Implementator de politici în domeniul serviciilor sociale	Medie	Mediu	
Grupurile vulnerabile	Beneficiari de servicii	Scăzută	Scăzut	
OSC	Experți în domeniul serviciilor sociale	Medie	Mare	
Managerii de servicii	Prestatori de servicii	Scăzută	Mediu	
Etc.				

Pentru ca echipa MEP să fie eficientă, se impune dezvoltarea capacităților acesteia, instruirea axându-se pe aspecte referitoare la esența MEP, etapele de realizare, metodele etc. Instruirea poate fi efectuată de către OSC, în cazul în care cunoaște domeniul MEP, sau de către experți/consultanți din exteriorul organizației, cu experiență în dezvoltarea comunitară și MEP.

### **Care este rolul facilitatorului în cadrul MEP?**

Selectarea participanților în procesul de MEP este crucială, dar pentru a avea un proces reușit, este necesar ca acesta să fie ghidat de facilitatori cu experiență și abilități potrivite pentru abordarea participativă a diferitor probleme la nivelul comunității.

Conform literaturii de specialitate în domeniul MEP, rolul facilitatorului este de „catalizator” sau „stimulator”, care adună experiența și percepțiile diferitor actori. De aceea, un bun facilitator trebuie:

- să fie flexibil;
- să gândească rapid;

- să pună întrebări relevante la timpul potrivit;
- să fie un bun ascultător și să valorifice fiecare participant;
- să creeze o relație de colaborare și încredere între participanți, o atmosferă de deschidere unii față de alții;
- să încurajeze participarea și schimbul de idei, fără a fi de partea unora sau altora dintre participanți;
- să modereze discuțiile;
- să încurajeze participanții să-și exprime sentimentele, nevoile, opiniile;
- să se concentreze pe aspectele importante pentru analiză și planificarea acțiunilor în grupul de participanți;
- să dezvolte capacități.

Având în vedere responsabilitățile complexe pe care le are facilitatorul în cadrul MEP, prezentăm câteva instrucțiuni și recomandări generale pentru persoana, care va avea acest rol.

### **Boxa 3. Instrucțiuni pentru facilitator**

- Pregătiți-vă din timp pentru întâlnire: studiați subiectul care va fi pus în discuție și analizați cine vor fi participanții.
- Asigurați-vă că în timpul întâlnirii discuțiile vor fi înregistrate/se vor lua notițe: înregistrarea datelor este o parte crucială a MEP.
- Prezentați-vă, descrieți rolul dvs. și explicați scopul întâlnirii și durata preconizată.
- Ajutați grupul să convină asupra unor reguli de bază, care vor fi respectate de către toți participanții. Puteți să exemplificați, sugerând reguli, precum: vorbim pe rând, nu mai multe persoane în același timp; nu judecăm pe nimeni; respectăm opinia fiecăruia, chiar dacă nu suntem de acord cu aceasta; etc.
- Încurajați participarea egală între toți membrii grupului.
- Monitorizați timpul.
- Acceptați momentele scurte de tăcere: uneori oamenii au nevoie de timp să se gândească înainte să vorbească.
- Încurajați participanții să împărtășească și să rezolve problemele împreună.
- Rezumați ceea ce spun participanții, pentru a continua discuția în direcția preconizată.
- Reamintiți grupului să se concentreze asupra scopului/subiectului discuției. Nu vă fie frică să întrerupeți sau să redirecționați politicos și cu respect discuția, dacă se deviază mult de la subiect.
- Utilizați o foaie de "notițe" pentru a scrie problemele/subiectele, care trebuie amânate pentru discuții ulterioare, pentru a menține conversația axată pe principalele probleme.
- Nu corectați participanții, chiar dacă nu sunteți de acord cu ei, nu împărtășiți opiniile proprii.
- Lăsați grupul să ia propriile decizii.
- La finalul întâlnirii faceți câteva concluzii și mulțumiți pentru participare.

Pentru a putea gestiona un grup și modera o discuție, care să includă „toate vocile”, facilitatorul poate aplica strategii simple, de realizare a conexiunii cu grupul:

- Găsiți un teren comun de discuție: puteți împărtăși ceva despre dvs. cu grupul, rugați participanții să povestească ceva despre ei înșiși.
- Adresați întrebări deschise. Evitați întrebările, care presupun răspunsuri de tip „Da” sau „Nu”, deoarece acestea nu vor facilita discuția.

- Adresați întrebări clare, simple, scurte, folosind cuvinte pe înțelesul participanților (în special atunci când avem în grup persoane din grupuri vulnerabile).
- Evitați întrebările care sugerează răspunsuri, dacă doriți să valorizați și să respectați contribuțiile participanților.
- În caz că unii participanții vă pun întrebări, readresați întrebările grupului. Utilizați această tactică în loc să vă implicați personal în discuție, expunând propriile opinii.

**Exemple de întrebări generale/șablon, care pot fi utilizate de către facilitator pentru a stimula discuția în grup:**

- Puteți să ne spuneți mai multe despre aceasta?
- Ați putea da un exemplu, ca să înțelegem mai bine?
- Ce s-ar întâmpla, dacă ați încerca să ... (discutați cu..., depuneți o plângere la..., cereți să...)?
- Ce este necesar de făcut?
- Ce credeți despre ceea ce s-a propus/discutat?
- Dvs. (numele persoanei la care vă adresați, care nu a participat), ce puteți spune?

**Care sunt etapele de realizare a MEP?**

Odată ce a fost constituită echipa MEP, aceasta trebuie să planifice procesul și să se asigure că la fiecare etapă vor fi organizate întâlniri necesare cu implicarea părților interesate. Menționăm că MEP presupune o serie de etape specifice, care trebuie parcurse, echipa concentrându-se atât pe procesul de participare, cât și pe finalitățile acestui proces.

**Boxa 4. Etapele MEP**

1. Definirea scopului MEP, obiectivelor și întrebărilor de monitorizare/evaluare
2. Elaborarea/selectarea indicatorilor
3. Selectarea metodelor de colectare a datelor
4. Colectarea datelor
5. Stocarea și analiza datelor
6. Prezentarea rezultatelor
7. Stabilirea acțiunilor viitoare

În continuare vom descrie succint fiecare etapă a procesului de MEP.

**1. Definirea scopului MEP, obiectivelor și întrebărilor de monitorizare/evaluare**

Scopul MEP și întrebările depind de necesitățile comunității în domeniul serviciilor sociale, ale proiectului implementat de către OSC, de specificul politicii publice pentru care se dorește realizarea MEP. Scopul poate fi axat pe diferite aspecte: monitorizarea progresului unui proiect al OSC, evaluarea performanțelor sistemului de servicii sociale din raion, evaluarea implementării Planului strategic de dezvoltare socio-economică a raionului, monitorizarea unor direcții de acțiune sau obiective din cadrul unor politici publice naționale.

Astfel, în dependență de scopuri, obiectivele MEP pot fi:

- Verificarea utilizării resurselor financiare planificate și alocate;
- Identificarea gradului de satisfacție al beneficiarilor;

- Verificarea corespunderii serviciilor standardelor de calitate;
- Identificarea gradului de acces al diferitor grupuri vulnerabile la serviciile sociale disponibile;
- Identificarea problemelor cu care se confruntă prestatorii de servicii /managerii serviciilor;
- Identificarea rezultatelor și a impactului unui serviciu asupra unui anumit grup de beneficiari;
- Evaluarea necesităților de servicii pentru un grup de beneficiari;
- Monitorizarea procesului de implementare a activităților incluse în planul de acțiuni al unei politici publice;
- Evaluarea rezultatelor intermediare (la mijloc de termen) ale unei politici publice;
- Evaluarea impactului unei politici publice asupra beneficiarilor la finele termenului de implementare etc.

Întrebările de monitorizare se formulează reieșind din obiectivele stabilite. De exemplu, dacă OSC își propune să evalueze necesitățile de servicii pentru un grup de beneficiari, întrebările vor fi: Câte persoane din grupul țintă necesită servicii sociale? Ce tipuri de servicii sociale sunt necesare pentru a răspunde necesităților grupului țintă?

## 2. Elaborarea/ selectarea indicatorilor

Elaborarea sau selectarea indicatorilor MEP este în strânsă legătură cu scopul și obiectivele MEP și cu structura logică a oricărei activități, proiect, serviciu etc. supuse monitorizării sau evaluării. Literatura de specialitate identifică diferite tipuri de indicatori:

- **Indicatorii de intrare** – oferă informații cu privire la cantitatea de resurse necesară pentru realizarea intervenției (de exemplu, mii lei alocați pentru angajarea noilor unități de personal într-un serviciu);
- **Indicatorii de ieșire** – măsoară gradul în care s-au implementat intervenția sau produsele rezultate în urma acesteia (de exemplu, număr de servicii sociale nou create);
- **Indicatorii de rezultat** – măsoară consecințele imediate ale intervenției (de exemplu, reducerea numărului de copii în instituții rezidențiale);
- **Indicatori de impact** – măsoară efectele pe termen lung ale intervenției (de exemplu, incluziunea socială a copiilor dezinstanționați).

Acești indicatori la rândul lor pot fi:

- **cantitativi** – sunt exprimați numeric, de exemplu: numărul de participanți la cursurile de instruire profesională; numărul de beneficiari de servicii sociale din comunitate; % persoanelor cu dizabilități eligibile, care beneficiază de asistență personală; mii lei alocați anual la nivel de raion pentru sprijinul familial etc.;
- **calitativi** – sunt exprimați în termeni de schimbări intervenite în situația beneficiarului, atitudini, comportamente etc., de exemplu: îmbunătățirea condițiilor de trai ale copiilor din familii vulnerabile ca rezultat al sprijinului familial; sporirea accesului persoanelor cu dizabilități la servicii educaționale ca rezultat al asistenței personale; reducerea comportamentelor problematice ale beneficiarilor serviciului casă comunitară etc.

În capitolul 3 ne vom axa mai mult pe indicatorii specifici pentru serviciile sociale, tipologia acestora, modalitățile de măsurare și sursele de date. La această etapă, menționăm că există anumite cerințe față de indicatorii MEP și anume: **aceștia trebuie să fie clari, ușor de înțeles, măsurabili, atribuiți la o perioadă de timp, relevanți pentru intervenția monitorizată sau evaluată.**

Este important ca echipa MEP să negocieze un număr rezonabil de indicatori, în baza cărora se va face monitorizarea/evaluarea. Un număr prea mare de indicatori ar putea complica procesul și necesită re-

---

surse financiare și umane considerabile. Pentru stabilirea indicatorilor, recomandăm echipei MEP să-și adreseze în cadrul ședinței comune întrebări precum: De ce date avem nevoie pentru a ști că a avut loc schimbarea dorită? Cum vom recunoaște rezultatele pozitive și succesul intervenției? Ce aspecte relevante pentru serviciile sociale sunt importante să le cunoaștem? Pot fi măsurate aceste aspecte la nivel de comunitate, la nivel de servicii sociale?

### 3. Selectarea metodelor de colectare a datelor

La selectarea metodelor de colectare a datelor, OSC vor ține cont de tipul informației necesare, precum și de resursele umane și financiare disponibile pentru MEP. Trebuie să menționăm că, după tipul informației oferite, se disting două tipuri de metode: **cantitative** și **calitative**.

Prin metodele cantitative se colectează informații, care pot fi prezentate sub formă numerică (în cifre), cum ar fi, de exemplu, datele obținute din sondajele de opinie, datele obținute din aplicarea unor chestionare standardizate, calculele efectuate cu ajutorul metodelor statistice.

Prin metodele calitative se colectează informații detaliate privind comportamentele sau atitudinile unei persoane sau grup de persoane, procesele care le generează, motivele pentru care apar, cauzele și efectele diferitor acțiuni, relațiile dintre diferiți actori sociali etc. Există o varietate foarte mare de metode calitative, cele mai des utilizate în procesele de monitorizare și evaluare fiind: interviurile individuale, discuțiile de tip focus grup, asaltul de idei (brainstorming), analiza SWOT, observația, studiile de caz, arborele problemelor, linia timpului și altele.

Menționăm că MEP se bazează cu precădere pe metode calitative, dar este recomandabilă utilizarea concomitentă a unor metode cantitative, pentru a cerceta gradul de răspândire și frecvența unui fenomen/ opinii, numărarea beneficiarilor unui program, identificarea resurselor financiare, umane alocate etc.

Pe lângă faptul că sunt cantitative și calitative, metodele de colectare a datelor se mai împart în: **individuale** (metoda este aplicată unei singure persoane) și **de grup** (metoda implică participarea mai multor persoane). Trebuie de ținut cont, însă, că **diferite metode sunt adecvate în contexte diferite**. Spre exemplu, discuțiile de tip focus-grup sunt utile pentru a explora răspunsurile grupului la un subiect de interes comun, dar neadecvate pentru subiecte sensibile, cum ar fi, de exemplu, experiența personală a victimelor abuzului sexual. În schimb, interviul este mai adecvat pentru obținerea unor informații personale detaliate și pentru analiza problemelor, despre care persoanele nu ar putea vorbi într-o discuție de grup. De asemenea, interviurile sunt utilizate frecvent pentru a obține informații specializate de la experți, factori de decizie. Observația poate oferi informații complementare celor obținute prin alte metode și ajută la vizualizarea anumitor probleme. Hărțile și diagramele oferă imagini vizuale și sunt ușor de aplicat și înțeles la nivel de comunitate, inclusiv de către participanții, care nu au o pregătire în domeniul cercetării.

Întrucât MEP presupune implicarea diferitor părți interesate în dezbateri și negocieri, cu accent pe participarea grupurilor vulnerabile în cazul nostru, este necesară utilizarea unor metode participative de grup, care să poată fi ușor aplicate la nivel comunitar. Conform literaturii de specialitate, MEP se bazează, de obicei, pe: observație, asalt de idei (brainstorming), discuții de grup, analiză SWOT, hărți, diagrame, clasificări și cartografieri.

**În Anexele 1-10 descriem în detaliu 10 metode de tip participativ, care pot fi aplicate cu succes în procesul MEP cu diferite categorii de beneficiari și în diferite scopuri (de la analiza nevoilor de servicii și până la evaluarea performanței unor programe și a calității serviciilor), cu sugestii de aplicare.** Menționăm că portofoliul de metode participative este foarte mare și am selectat acele metode, care se potrivesc cel mai bine pentru procesele de monitorizare și evaluare și de luare a deciziilor comune și sunt ușor de aplicat: Cafeneaua publică, Fișa de punctaj a comunității (Community Score Card), Tehnica celei mai semnificative schimbări, Discuția de tip focus grup, Scala cu emoticoane, Observația, Diagrama Venn, Diagrama Os de pește, Harta socială și Photovoice.



#### 4. Colectarea datelor

Colectarea datelor se definește ca procesul de obținere a informațiilor de la grupurile țintă/părțile interesate pentru a răspunde la întrebările de monitorizare/evaluare. Înainte de a începe colectarea datelor, OSC trebuie, în primul rând, să clarifice tipul de date necesare pentru MEP. Specificăm că, în general, datele se pot împărți în două categorii de bază: **date primare și date secundare**.

Datele primare sunt datele, colectate în teren special în scopul intervenției sau cercetării desfășurate. În procesul de MEP, majoritatea datelor obținute prin aplicarea metodelor participative în comunități vor constitui date primare. Datele secundare sunt datele care au fost colectate, prelucrate și analizate anterior de către alți cercetători, instituții publice și private, OSC etc. Surse de date secundare sunt: rapoartele, studiile, analizele, datele statistice, publicațiile etc. **Recomandăm ca OSC, înainte de a decide colectarea datelor primare, să analizeze datele secundare disponibile, pentru a economisi resurse umane, financiare și de timp.** Astfel, este esențial ca echipa MEP să determine ce date despre subiectele de interes sunt deja disponibile și ce date trebuie colectate în procesul de MEP.

Datele primare și secundare se împart, la rândul lor, în: **date calitative și date cantitative**, în funcție de metodele aplicate pentru colectarea acestora. De exemplu, prin aplicarea observației, discuției de tip focus grup, Diagramei Venn sau Tehnicii celei mai semnificative schimbări se obțin date calitative, importante pentru explicarea schimbărilor produse. În același timp, prin aplicarea Scalei cu emoticoane sau Fișei de raportare a cetățenilor (a se vedea capitolul MEP în domeniul politicilor publice) se obțin date cantitative, importante pentru a „măsura” schimbarea.

Așadar, după clarificarea tipului de date necesare pentru MEP, OSC va realiza o listă a instituțiilor din comunitate/raion/la nivel național, care pot deține datele necesare (de exemplu, primărie, STAS, oficiu teritorial pentru statistică, MSMPS etc.). A se vedea în capitolul 3, instituțiile cu atribuții în domeniul serviciilor sociale, de la care se pot solicita date. De asemenea, OSC va colecta date prin intermediul metodelor participative menționate mai sus, în funcție de scopul și obiectivele MEP. Recomandăm OSC să planifice minuțios colectarea datelor (a se vedea mai jos modelul de Plan MEP).

#### 5. Stocarea și analiza datelor

Înregistrarea datelor colectate în timpul MEP se realizează diferit, în funcție de metoda folosită pentru colectarea acestora. Spre exemplu, unele metode necesită completarea de chestionare, fișe de observație, tabele, altele necesită înregistrări audio, video sau fotografiere, iar altele se impune luarea de notițe sau realizarea unor diagrame și hărți (a se vedea Anexele 1-10). Indiferent de metoda folosită, însă, toate datele trebuie stocate astfel, încât să fie accesibile pentru prelucrare și elaborare de rapoarte, prezentări etc. de către echipa MEP.

Este important ca datele obținute în procesul de MEP să fie păstrate până la finalizarea MEP la oficiul OSC în forma lor originală, așa cum au fost colectate (chestionare completate, hărți și diagrame elaborate, tabele, rapoarte ale membrilor echipei etc.). Pentru stocarea datelor, recomandăm crearea unor mape (pe calculator și în versiune tipărită), care să includă formularele cu date colectate în teren. Un formular eficient pentru stocarea datelor ar trebui să conțină 2 rubrici de bază:

- 1) o rubrică cu informații generale referitoare la ședința MEP: data; localitatea; numele și prenumele facilitatorului/facilitatorilor; denumirea intervenției supuse MEP (serviciu social, proiect al OSC, document de politică publică etc.); număr de participanți; metoda folosită pentru colectarea datelor;
- 2) o rubrică cu datele colectate, în forma în care au fost prezentate de participanți (transcrierea discuției, reproducerea fidelă a digramelor, hărților, imaginilor etc.).

În ceea ce privește analiza datelor, în cazul aplicării unor metode cantitative de colectare a datelor, recomandăm OSC să angajeze specialiști cu competențe sociologice/statistice, pentru a prelucra computerizat datele, în special, în cazul unui volum mare de informații. Aceasta presupune numerotarea și codificarea diferitor categorii de informații; introducerea în calculator, verificarea, utilizarea unor programe de analiză statistică a datelor (de exemplu, Excel, SPSS). Cele mai multe OSC ar putea să nu dispună de specialiști în domeniu și de un număr suficient de personal, care să prelucreze astfel de date.



---

În cazul aplicării metodelor calitative, echipa MEP poate să efectueze analiza datelor, în funcție de metoda aplicată. De exemplu, în cazul discuțiilor de grup se va face ascultarea și transcrierea înregistrărilor, verificarea, gruparea răspunsurilor pe subiecte de interes, compararea răspunsurilor cu întrebările de cercetare. Se va analiza dacă există concordanță între întrebări și răspunsuri și dacă nu există date lipsă. În dependență de situație, pot fi aplicate tehnici suplimentare de colectare a datelor pentru completarea informației lipsă. În descrierea metodelor participative din Anexele 1-10 sunt prezentate și unele sugestii de prelucrare a datelor pentru metodele respective. Important este ca datele colectate să ofere răspunsuri la fiecare întrebare de monitorizare/evaluare. De aceea, dacă se folosesc diferite metode de colectare a datelor, recomandăm ca analiza informației să se facă pentru fiecare întrebare de monitorizare/evaluare separat și să se compare rezultatele obținute din diferite surse.

## 6. Prezentarea rezultatelor

Cunoașterea rezultatelor MEP este foarte importantă, în primul rând, pentru cei care au participat la proces, deoarece aceasta asigură transparență, este o oportunitate de învățare și de asumare a responsabilităților pentru schimbare. Echipa MEP are, așadar, responsabilitatea de a planifica diseminarea informațiilor și în mod special a formatului în care va fi prezentată, a cantității informației și a destinatarilor. În funcție de aspectul monitorizat sau evaluat și a rezultatelor procesului MEP se va decide, care sunt părțile interesate să cunoască informația rezultată din MEP. Dacă, de exemplu, a fost monitorizat un document de politică publică, rezultatele trebuie să fie prezentate, în primul rând, factorilor de decizie, implementatorilor politicii, beneficiarilor și altor grupuri afectate direct sau indirect de politica respectivă. Dacă s-a realizat evaluarea necesităților de servicii la nivel local sau un serviciu existent, atunci ar putea să fie interesate și alte OSC, prestatorii de servicii, donatorii, potențialii beneficiari de servicii etc.

În vederea prezentării informației se pot organiza **audieri publice** la nivel comunitar, **conferințe** cu invitarea părților interesate, **mese rotunde** etc. De asemenea, poate fi implicată mass-media, se pot organiza **dezbateri radio și televizate** pe subiecte ce țin de rezultatul MEP.

Materialele informative trebuie să fie elaborate într-un limbaj accesibil, ușor de înțeles, să prezinte echilibrat atât problemele constatate, cât și modalitățile identificate pentru soluționarea acestor probleme. Materialele pot conține imagini, fotografii, schițe și diagrame realizate în cadrul activităților de MEP.

## 7. Stabilirea acțiunilor viitoare

Trebuie să menționăm că **fiecare fază MEP finalizează cu o sesiune de reflecție și auto-analiză**, la care echipa MEP discută:

- Cât de eficientă a fost echipa MEP la diferite etape ale procesului?
- Cât de mult au fost implicate și au participat diferite părți interesate și, în special, grupurile vulnerabile?
- Cât de eficient au fost folosite resursele financiare, umane, de timp?
- Cât de bine au fost stabilite scopul, obiectivele și indicatorii de MEP?
- În ce măsură metodele de colectare a datelor au fost cele mai potrivite?
- Care au fost punctele forte și cele slabe ale procesului/ Ce se poate de îmbunătățit?

În funcție de răspunsurile la aceste întrebări, se vor planifica următoarele acțiuni, întrucât **procesul de MEP presupune continuitate**. În urma prezentării rezultatelor MEP, echipa se va întruni din nou pentru a pune în discuție aspecte, precum:

- Care vor fi noii indicatorii de performanță necesar de stabilit, ținând cont de constatările făcute în procesul de MEP?
- Cum va fi elaborat un nou plan de MEP?
- Care vor fi modalitățile de îmbunătățire a procesului la etapa ulterioară?

---

Indicatorii vor fi stabiliți ca rezultat al consultării Echipei MEP cu grupurile țintă, care pot fi aceleași sau diferite față de primul proces. De asemenea, planul MEP va fi discutat și aprobat la nivel local. Astfel procesul intră într-o nouă fază.

Această analiză generează un acord comun cu privire la succesele și insuccesele procesului de MEP, produce lecții învățate pentru părțile interesate despre ceea ce pot face în mod diferit și mai bine. Pentru OSC această experiență aduce o mai mare claritate despre condițiile minime de succes, cerințele și costurile necesare ale unui bun proces de MEP. Astfel, **elaborarea unei strategii de instituționalizare a MEP, devine o etapă esențială în acest proces.** Odată aplicat procesul MEP într-o comunitate sau în cadrul unui proiect, OSC poate decide **replicarea experienței** în alte comunități, în cadrul altor proiecte. Este important ca **factorii de decizie să fie constant informați referitor la rezultatele MEP** și ca **membrii comunităților să fie suficient abilitați pentru a putea aplica MEP.**

Literatura de specialitate arată că MEP poate deveni auto-susținută, dacă comunitățile devin capabile să folosească metodologiile odată aplicate, fără prea mult sprijin extern și își asumă controlul procesului. Prin urmare, ele încep să devină independente de „facilitatorii” externi, care pot oferi consiliere doar la solicitare. Astfel, facilitatorii comunitari sunt chemați să dezvolte competențe și experiență de MEP la nivel local, care pot să se răspândească ulterior în mod autonom. Or, esența MEP rezidă tocmai în capacitatea părților interesate în realizarea unei monitorizări/evaluări participative și luarea unor decizii comune privind măsurile necesare de întreprins.

### **Ce include Planul MEP?**

Echipa MEP trebuie să realizeze o planificare detaliată pentru implementarea procesului de MEP. Procesul și planul va fi diferit în funcție de natura intervenției monitorizate sau evaluate, scopul și obiectivele monitorizării/ evaluării, părțile interesate, numărul participanților, bugetul disponibil și alți factori. Orice plan, însă, indiferent de intervenția supusă MEP, va trebui să conțină elemente de bază, precum:

- Scopul (De ce realizăm MEP?)
- Obiectivele (Ce vom monitoriza/evalua? Ce informație dorim să aflăm?)
- Indicatorii (Cum vom ști dacă intervenția a fost de succes sau nu? Cum vom măsura progresul sau schimbarea produsă? Există date de referință (de tip baseline?))
- Sursele de date (De unde vom lua informația, datele necesare pentru a monitoriza/evalua?)
- Frecvența colectării datelor (Cât de des vom avea nevoie de informații: trimestrial/ semestrial/ anual?)
- Metodele de colectare a datelor (Ce metode vom folosi?)
- Responsabilitățile echipei (Cine și de ce aspect al MEP va fi responsabil?)
- Resurse necesare (Care vor fi necesitățile de logistică pentru realizarea MEP: materialele, transportul etc.)

În baza acestor informații, se pot estima inclusiv costurile pentru MEP.

### **Tabelul 4. Exemplet de Plan MEP**

---

#### **Scopul MEP:**

Evaluarea necesității de servicii sociale ale persoanelor cu dizabilități din localitățile X și Y, raionul Z

#### **Obiective:**

Stabilirea numărului de persoane cu dizabilități care necesită servicii în localitățile X și Y, raionul Z  
Identificarea tipului de servicii care ar răspunde mai bine necesităților persoanelor cu dizabilități din localitățile X și Y

---

Întrebarea de evaluare	Indicatori	Sursa datelor	Metoda de colectare a datelor	Frecvența colectării	Responsabil	Resurse necesare
Câte persoane cu dizabilități necesită servicii, dar nu beneficiază? (Câte sunt copii, adulți, în etate? Câte sunt de gen masculin, de gen feminin? Ce tipuri de dizabilități au?	Nr. de persoane (dezagregat pe criterii de gen, vârstă, tip de dizabilitate)	Persoane cu dizabilități și reprezentanții acestora  Asistenții Sociali Comunitari	Analiza datelor secundare (STAS, Registru Asistență socială comunitară)	Anual	OSC (Coordonator de proiect – facilitator)  OSC (2 voluntari – Photovoice)	Transport  2 Aparate foto  Imprimare poze  30 Rame foto
Ce servicii sunt necesare pentru a răspunde necesităților acestora?	Tipuri de servicii necesare  Nr. de servicii necesare de fiecare tip	Managerii de servicii disponibile în localitățile X,Y, după caz  STAS	Aplicarea Photovoice		APL (asistenții sociali comunitari X, Y – membri Echipă MEP)  APL (STAS-specialist persoane în etate și cu dizabilități – membru Echipă MEP)	Fursecuri, răcoritoare pentru 10 întâlniri de grup Photovoice  Pauze cafea pentru 3 ședințe cu echipa MEP

### **Care este responsabilitatea celor care colectează date și de ce este necesară instruirea participanților MEP?**

OSC trebuie să conștientizeze că dezvoltarea și instituționalizarea unui sistem de MEP presupune timp, implicarea unui anumit număr de persoane din cadrul organizației și din partea părților interesate și abilitarea participanților în utilizarea metodologiei de MEP. Astfel, este important ca în cadrul OSC să existe un **coordonator MEP**, responsabil de proces, care să urmărească colectarea adecvată a datelor și înregistrarea, stocarea acestora, astfel încât să poată fi analizate, interpretate și ulterior valorificate. Coordonatorul MEP poate fi facilitatorul, dar în unele situații OSC ar putea să recurgă la facilitatori externi organizației și atunci aceste roluri trebuie delimitate.

Coordonatorul MEP trebuie să se asigure că toți membrii echipei înțeleg utilitatea și procesul MEP, sunt conștienți de rolurile și responsabilitățile pe care le au în acest proces și să se asigure că au suficiente abilități pentru a aplica metode participative și de a lucra cu datele colectate. De aceea, recomandăm ca coordonatorul MEP să planifice și să organizeze instruirea echipei MEP înainte de începerea procesului propriu-zis, din următoarele considerente:

- Membrii echipei MEP sunt reprezentanți ai diferitor părți interesate și ar putea să nu aibă experiență de lucru împreună. O instruire pealabilă ar constitui un bun prilej pentru crearea spiritului de echipă (de exemplu, printr-o activitate de team building) și pentru a asigura ulterior colaborarea eficientă între membrii echipei.
- Membrii echipei MEP ar putea să nu aibă experiențe anterioare de monitorizare și evaluare și este necesar să dețină cunoștințe minime despre aceste procese.
- Este necesar ca toată echipa MEP să înțeleagă abordările participative și etapele MEP și „să exerseze” aplicarea unor metode participative înainte de a se implica efectiv în proces;

- 
- Participarea echilibrată a părților interesate în cadrul MEP impune ca acestea să posede informații comune despre mizele monitorizării/evaluării, desfășurarea procesului și așteptările față de rezultatele MEP, precum și limitele acestora.

Este responsabilitatea echipei MEP să decidă ce metode de colectare a datelor va utiliza, ce volum de informații va colecta, de la ce grupuri țintă va colecta date, câți din numărul total de beneficiari/potențialii beneficiari va implica în MEP, unde va realiza colectarea datelor etc., iar pentru aceasta trebuie să fie familiarizată cu metodologia MEP și să înțeleagă diferențele dintre monitorizarea și evaluarea convențională și MEP.

Analiza experiențelor internaționale în domeniul MEP în diferite domenii relevă faptul că sunt necesare în medie 3-4 zile de instruire a echipei MEP pentru a asigura un proces eficient de lucru al acesteia.

## CAPITOLUL 2. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA PARTICIPATIVĂ UTILIZATĂ ÎN DOMENIUL POLITICILOR PUBLICE

Participarea cetățenilor în procesul de politici publice are o importanță deosebită, care derivă din necesitatea de a obține consens atât asupra problemelor, care necesită atenție primordială din partea factorilor de decizie (APC, APL), cât și asupra modalităților de soluționare a acestor probleme.

Menționăm că, în esență, politica publică se compune din **două elemente distincte**:

- 1) **obiectivele politicii publice**: În majoritatea cazurilor obiectivele se stabilesc pornind de la o problemă. Astfel, este necesar să se stabilească/ definească corect problema (Ce nu funcționează?) și unde se dorește să se ajungă (Care este situația dorită?).
- 2) **instrumentele de realizare a obiectivelor politicii publice**: Odată stabilite, obiectivele, politica publică trebuie să răspundă la întrebarea: „Cum se va ajunge la situația dorită?”, ilustrând cum se va realiza această schimbare sau cum se vor atinge obiectivele stabilite.

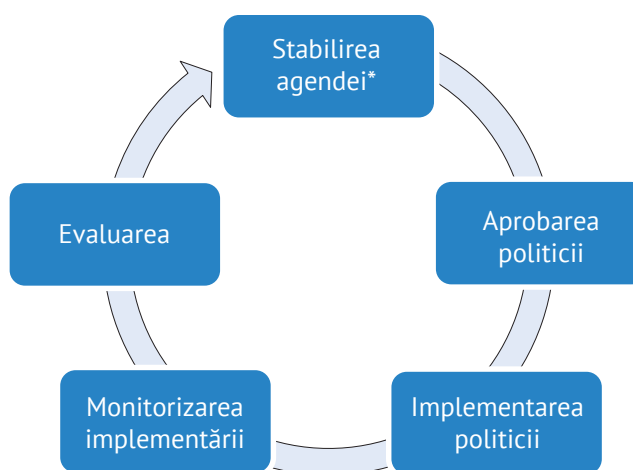
OSC care intenționează să aplice MEP în domeniul politicilor publice, necesită o bună înțelegere a modului în care este organizat procesul de planificare, elaborare, adoptare, monitorizare și evaluare a politicilor publice, numit și „ciclul politicilor publice”, precum și a posibilităților de participare în acest proces.

Astfel, în acest capitol ne propunem să explicăm încadrarea monitorizării și evaluării în ciclul politicilor publice, să prezentăm utilitatea MEP în acest proces, precum și să oferim unele instrumente și exemple de bune practici, utile pentru a ilustra participarea cetățenilor în procesul decizional prin intermediul MEP.

### Cum se încadrează monitorizarea și evaluarea în ciclul politicilor publice?

Ciclul politicilor publice, adică procesul de înlăptuire a politicilor publice, explică politicile ca pe o succesiune logică de „pași”, care în versiune simplificată presupun:

**Figura 2. Ciclul politicilor publice**



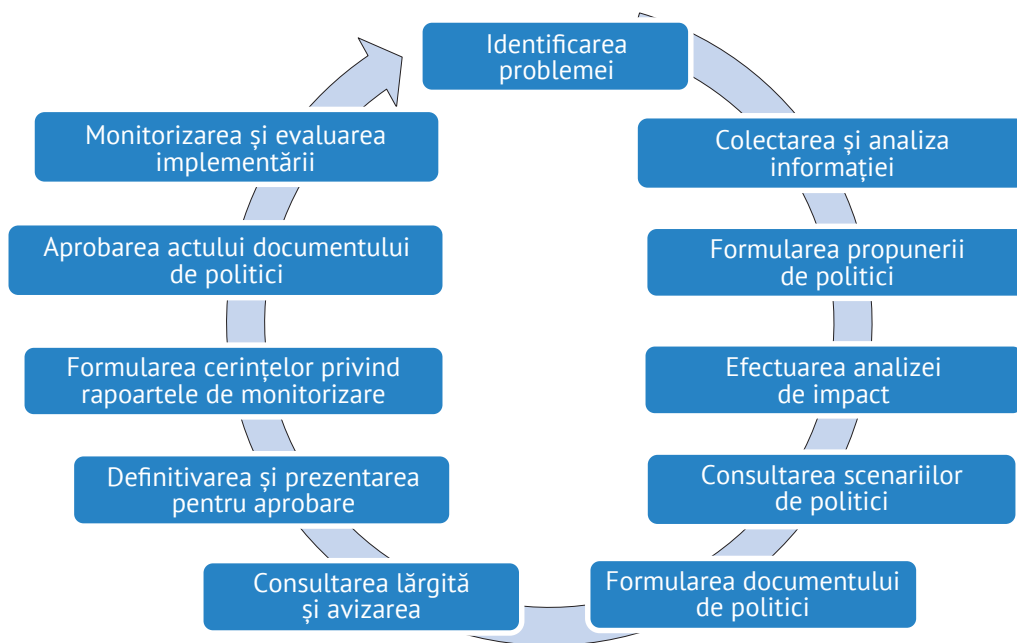
Sursa: Cancelaria de Stat<sup>3</sup>

*\*Nota autorului: Prin stabilirea agendei se subînțelege plasarea problemei identificate pe agenda factorilor de decizie!*

<sup>3</sup> Guvernul Republicii Moldova, Cancelaria de Stat, Sesiunea 1: Noțiunea de politici publice.

În realitate, ciclul politicilor publice este mult mai complex, conform cerințelor legale față de acest proces. Menționăm că în Republica Moldova documentele de politici trebuie elaborate în conformitate cu prevederile **Legii nr. 100 din 22.12.2017 cu privire la actele normative și Hotărârii Guvernului nr. 33 din 11.01.2007 cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici**. Astfel, conform acestor prevederi, ciclul politicilor publice constă din 11 etape.

**Figura 3. Etapele de elaborare și implementare a documentelor de politici**



**Termen-cheie:**

**CICLUL POLITICILOR PUBLICE** – totalitatea etapelor parcurse de către autorități (centrale sau locale) în procesul de realizare a unei politici publice pentru rezolvarea unei probleme specifice de politici.

Observăm că monitorizarea și evaluarea reprezintă o etapă importantă și este practic etapa care încheie ciclul politicilor publice și constituie o precondiție pentru inițierea unui nou ciclu, după caz.

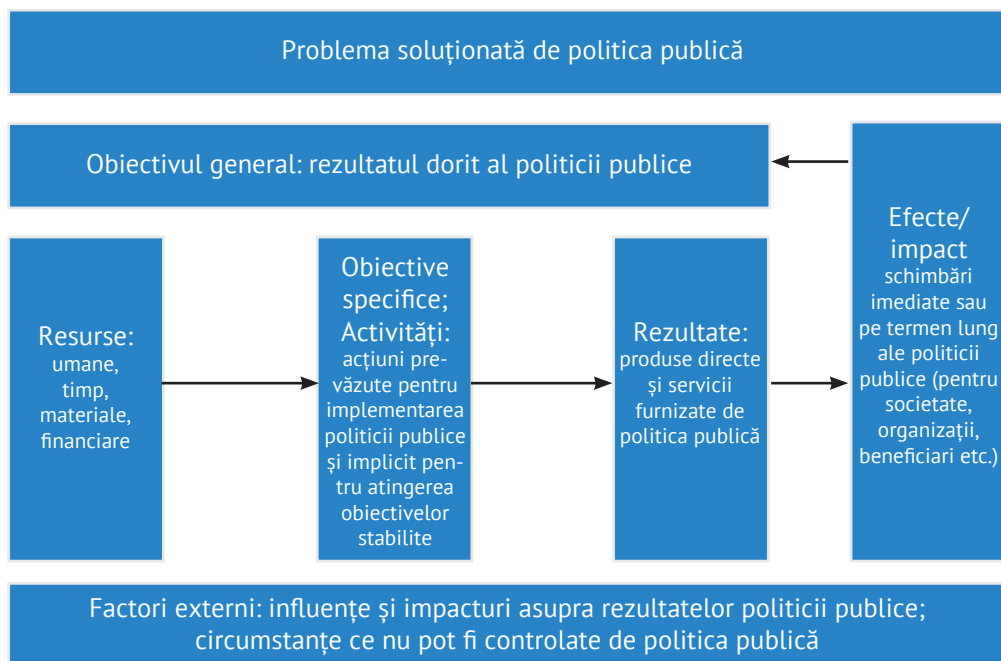
**Monitorizarea politicilor publice** este o activitate prin care se urmărește dacă și cum se realizează activitățile formulate în planul de implementare a politicii și este utilă și pentru identificarea unor posibile deviații de la scopurile stabilite inițial și corectarea politicii publice. Alături de activitățile întreprinse și rezultatele obținute trebuie să se monitorizeze și resursele consumate pentru implementarea 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 responsabile de politica în cauză. Pentru anumite politici publice (cele incluse în planul de acțiuni anual al Guvernului) monitorizarea se face și la nivelul Cămarilor de Stat, care primește și analizează semestrial informația despre realizarea acestor politici publice.

**Evaluarea politicilor publice** este activitatea de examinare, cu ajutorul metodelor de cercetare specifice, a impactului politicilor (schimbările generate) în raport cu obiectivele propuse, ținându-se cont de timpul necesar ca efectele unei anumite politici publice să poată fi observate. Prin evaluare se stabilește măsura în care obiectivele au fost realizate, dacă instrumentele de politici publice selectate mai sunt relevante și dacă e necesară modificarea politicii publice. Evaluarea se face în baza informației colectate în procesul de monitorizare.

**Monitorizarea și evaluarea politicilor publice permit tuturor participanților la procesul de politici, inclusiv legislatorilor, executivilor, grupurilor de beneficiari și altor părți interesate „să măsoare” gradul la care politica și-a realizat obiectivele propuse, să analizeze efectele generale și să identifice domeniile, care necesită a fi îmbunătățite.** Subliniem că politicile publice, fie de nivel național, regional sau local, finanțate de guvern, au niște rigori de monitorizare și evaluare.

Monitorizarea și evaluarea politicilor publice se realizează în baza **indicatorilor de progres** și a **indicatorilor de impact**, care, de obicei, sunt stabiliți în documentele de politici. Progresul este măsurat la nivelul implementării politicilor, iar impactul este măsurat, în special, la nivelul beneficiarilor politicilor și, în general, la nivelul societății. Pentru a putea realiza monitorizarea și evaluarea unei politici publice este foarte important să înțelegem cadrul logic al acesteia.

**Figura 4. Cadrul logic al politicii publice**



Sursa: Cancelaria de Stat<sup>4</sup>

Este necesar de menționat că **procesele de monitorizare și evaluare sunt în strânsă conexiune cu procesul de planificare a politicii publice!** Astfel, dacă la început nu sunt stabilite obiective măsurabile sau rezultate relevante, care trebuie atinse într-o perioadă determinată de timp, monitorizarea și evaluarea nu își pot îndeplini scopul propus – acela de a măsura schimbările produse și de a corecta implementarea politicii publice, în caz de necesitate.

### **Care sunt prevederile legale care legitimează consultarea OSC în procesul de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice?**

**Ciclul politicilor publice se bazează pe principiul participării** și presupune implicarea și consultarea părților interesate pe parcursul întregului proces de planificare, elaborare, adoptare, implementare, monitorizare și evaluare a politicilor publice. În ceea ce privește implicarea OSC în acest proces, legislația națională conține prevederi exprese în acest sens, pe care le prezentăm în tabelul de mai jos.

<sup>4</sup> Guvernul Republicii Moldova, Cancelaria de Stat, Relevanța monitorizării și evaluării politicilor publice.

**Tabelul 5. Prevederi legale privind participarea OSC în procesul de politici publice**

Actul juridic	Prevederi specifice privind participarea OSC
Legea nr. 837 din 17.05.1996 cu privire la asociațiile obștești, republicată	Unul din principiile politicii statului de susținere a OSC este asigurarea dreptului acestora „ <i>de a participa la formarea și realizarea politicilor publice</i> ” (art. 33, lit. a).
Legea nr. 98 din 04.05.2012 privind administrația publică centrală de specialitate	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ministerele și alte autorități ale APC colaborează cu OSC, asigurând accesul la informație, publicarea datelor guvernamentale cu caracter public și transparența procesului decizional (art. 8).</li><li>• OSC pot fi antrenate în consilii consultative, comisii specializate, grupuri de lucru pentru elaborarea proiectelor de acte legislative și normative, documentelor de politici publice, pentru efectuarea expertizelor și acordarea consultațiilor (art. 26, lit. b).</li><li>• Reprezentanții OSC pot face parte din colegiile (organele consultative), care funcționează în cadrul ministerelor sau altor autorități ale APC, pentru dezbaterile problemelor referitoare la politicile promovate, pentru realizarea informării asupra activităților desfășurate și asupra proiectelor viitoare (art. 33, al. 4).</li></ul>
Legea nr. 436 din 28.12.2006 privind administrația publică locală	<p>Cetățenii și OSC, potrivit art. 17, al. 3, au dreptul:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• de a participa, în condițiile legii, la orice etapă a procesului decizional;</li><li>• de a avea acces la informațiile privind bugetul localității și modul de utilizare a resurselor bugetare, la proiectele de decizii și la ordinea de zi a ședințelor consiliului local și ale primăriei;</li><li>• de a propune inițierea elaborării și adoptării unor decizii;</li><li>• de a prezenta autorităților APL recomandări, în nume propriu sau în numele unor grupuri de locuitori ai colectivităților respective, privind diverse proiecte de decizie supuse dezbaterilor.</li></ul> <p>Autoritățile APL și funcționarii publici ai unităților administrativ-teritoriale sunt obligați să întreprindă măsuri pentru asigurarea posibilităților efective de participare a cetățenilor și a OSC la procesul decizional (art. 17, al. 4).</p>
Legea nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional	<p>Participarea directă a cetățenilor, a asociațiilor constituite în corespundere cu legea, a altor părți interesate la procesul decizional este expres stipulată în scopul legii (art.4).</p> <p>OSC au dreptul, conform art. 6:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• să participe la orice etapă a procesului decizional;</li><li>• să solicite și să obțină informații referitoare la procesul decizional, inclusiv să primească proiectele de decizii însoțite de materialele aferente, în condițiile Legii privind accesul la informație;</li><li>• să propună autorităților publice inițierea elaborării și adoptării deciziilor;</li><li>• să prezinte autorităților publice recomandări referitoare la proiectele de decizii supuse discuțiilor.</li></ul>
Legea nr. 100 din 22.12.2017 cu privire la actele normative	<p>Reprezentanții OSC se pot implica în procesul decizional prin:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• participarea în cadrul grupului de lucru pentru elaborarea proiectului actului normativ (art. 27)</li><li>• avizarea și consultarea publică a proiectului actului normativ, ceea ce presupune, dacă este necesar, elaborarea de obiecții și propuneri argumentate (art. 32)</li><li>• participarea la dezbateri pentru identificarea soluțiilor privind remediarea divergențelor conceptuale apărute în procesul de definitivare a proiectului actului normativ (art. 39).</li></ul>



<p>Hotărârea Guvernului nr. 967 din 09.08.2016 cu privire la mecanismul de consultare publică cu societatea civilă în procesul decizional</p>	<p>Consultarea OSC în vederea asigurării transparenței în procesul de elaborare și adoptare a deciziilor se realizează, inclusiv prin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informarea despre inițierea procesului;</li> <li>• procedurile și etapele consultărilor publice;</li> <li>• procesul de adoptare a deciziilor;</li> <li>• raportarea privind asigurarea transparenței în procesul decizional.</li> </ul>
---	--

Este important ca OSC să cunoască aceste drepturi, să dispună de expertiză și să se implice activ în toate etapele procesului decizional, inclusiv la etapa de monitorizare și evaluare a politicilor.

### Care este utilitatea MEP în domeniul politicilor publice?

Utilizarea MEP în domeniul politicilor publice este de o valoare incontestabilă, cu toate că poate fi un proces provocator pentru multe OSC. Menționăm că, pe de o parte, procesul de monitorizare și evaluare a politicilor publice este unul riguros și complex, necesitând o expertiză specifică, iar, pe de altă parte, de cele mai multe ori, grupurile vulnerabile și marginalizate nu participă ca actori activi.

Reiterăm că MEP nu poate substitui monitorizarea și evaluarea convențională a politicilor publice, ci poate doar să o completeze. Conform literaturii de specialitate, implicarea părților interesate în MEP a politicilor publice poate genera o serie de beneficii atât pentru calitatea guvernării, cât și pentru părțile interesate și, în special, pentru beneficiarii politicilor.

**Tabelul 6. Beneficiile MEP pentru calitatea guvernării și pentru părțile interesate**

Indicatorul pentru calitatea guvernării	Scopul MEP	Beneficiul estimat al MEP
Performanța (eficiența și eficacitatea)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generarea informațiilor specifice diferitor unități administrative, părți interesate</li> <li>• Îmbunătățirea procesului de elaborare a politicilor</li> <li>• Adoptarea unui management flexibil</li> <li>• Creșterea eficienței utilizării resurselor</li> <li>• Promovarea motivației părților interesate</li> <li>• Promovarea motivației celor implicați în realizarea politicii (APC, APL, prestatori de servicii etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O mai bună înțelegere a realităților celor afectați de problemă și, prin urmare, a unor politici publice mai realiste și mai potrivite</li> <li>• O analiză partajată/ împărtășită a sugestiilor de îmbunătățire a politicilor publice</li> <li>• Planificare strategică îmbunătățită la diferite niveluri</li> <li>• Programe bazate pe necesități reale, ceea ce sporește eficacitatea și durabilitatea intervențiilor</li> <li>• Ajustarea în timp util a planurilor de acțiuni, bugetelor, în urma feedback-ului parvenit de la nivel local privind blocajele, efectele negative neprevăzute care trebuie corectate</li> <li>• Identificarea posibilităților de îmbunătățire a eficienței activităților</li> <li>• O mai bună utilizare a resurselor</li> <li>• Actorii mai motivați la nivel local</li> <li>• Mai multe inițiative și creativitate din partea celor implicați în realizarea politicii</li> <li>• Schimbarea percepției asupra monitorizării și evaluării: de la cea de control/verificare/sanțiuni la cea de avantaj reciproc</li> </ul>

Exercitarea puterii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea capacității de a reacționa la problemele cetățenilor</li> <li>• Promovarea deschiderii și transparenței</li> <li>• Îmbunătățirea mecanismelor de control și de echilibru al puterii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea legitimității programelor guvernului</li> <li>• Riscuri reduse de clientelism, corupție, patronaj în ceea ce privește utilizarea resurselor</li> <li>• Transparență și responsabilitate sporită a autorităților, care sporește dorința cetățenilor de a contribui (inclusiv la plata impozitelor)</li> <li>• Împuternicirea comunităților la nivel local</li> </ul>
Echitatea socială	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recunoașterea și clarificarea așteptărilor diferitor părți interesate</li> <li>• Identificarea și abordarea barierelor în calea participării și crearea posibilităților de participare a grupurilor marginalizate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echitate socială sporită: distribuția mai echitabilă a beneficiilor (spre exemplu, prestarea ținută a diferitor servicii către cei marginalizați, vulnerabili și cei săraci)</li> <li>• Reducerea prejudecăților, în special, față de grupurile vulnerabile</li> <li>• Îmbunătățirea situației grupurilor vulnerabile, marginalizate</li> </ul>
Parteneriatul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construirea relațiilor pe orizontală, nu pe verticală</li> <li>• Consolidarea dialogului și a colaborării</li> <li>• Analiza în comun și agrearea opțiunilor privind schimbarea necesară</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea calității interacțiunilor sociale și organizaționale și a competențelor de comunicare între diferite grupuri sociale</li> <li>• Îmbunătățirea înțelegerii reciproce a problemelor, oportunităților și opțiunilor de schimbare</li> <li>• Mai multă dorință de a pune în discuție normele și constrângeri acceptate anterior</li> <li>• O mai bună înțelegere între părțile interesate a mediului instituțional și a disponibilității resurselor, ceea ce conduce la propuneri mai realiste de politici</li> <li>• Prevenirea și reducerea conflictului dintre părțile interesate</li> </ul>

Sursa: sinteza și adaptarea autorului în baza analizei realizate de Thea Hilhorst și Irene Guijt<sup>5</sup>

### Subliniem că **OSC pot avea un rol deosebit în aplicarea MEP în domeniul politicilor publice prin:**

- abilitarea persoanelor din grupurile vulnerabile să-și cunoască drepturile, să se mobilizeze pentru soluționarea problemelor cu care se confruntă, să participe în procesul decizional etc.;
- facilitarea dialogului dintre cetățeni (în special, cei din grupuri vulnerabile) și autoritățile locale/naționale, creând mecanisme de influențare a politicilor publice;
- utilizarea metodelor și tehnicilor participative pentru colectarea datelor necesare pentru identificarea problemelor, care trebuie puse pe agenda guvernului (elaborarea propunerilor de politici publice), precum și pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice curente.

Aceasta va contribui în final la îmbunătățirea calității politicilor publice prin împărtășirea rezultatelor MEP și a lecțiilor învățate.

### *Ce instrumente putem utiliza pentru realizarea MEP a politicilor publice?*

Pentru a putea realiza MEP a unei politici publice, se va efectua, în primul rând, planificarea monitorizării sau evaluării, conform etapelor descrise în secțiunea Planificarea MEP, cu mențiunea că acest plan va

<sup>5</sup> Hilhorst Thea and Guijt Irene, Participatory Monitoring and Evaluation – A Process to Support Governance: A Guidance Paper, Report to the World Bank, Royal Tropical Institute, Amsterdam, 2006.

conține o etapă suplimentară (analiza documentului de politici). În primul rând, OSC trebuie să clarifice, dacă va monitoriza/evalua întreaga politică sau doar un anumit obiectiv sau aspect al politicii. Ulterior este necesară o analiză a documentului de politică, pentru a stabili: care sunt rezultatele pe care politica sau obiectivul selectat pentru monitorizare și-a propus să le obțină în urma implementării, care sunt indicatorii prestabiliți pentru măsurarea progresului/performanței de către autoritatea/autoritățile responsabile de implementare.

În funcție de aceste aspecte și de mărimea ariei geografice pe care o va include în monitorizare, OSC decid care sunt metodele mai potrivite de colectare a datelor, care sunt cele mai potrivite surse de informare, câte persoane din cadrul organizației se implică în acest proces și ce resurse sunt necesare.

În continuare prezentăm instrumentul de planificare, numit Matricea de planificare a monitorizării participative, pentru a ilustra modalitatea de structurare a informației necesare pentru demararea MEP.

#### **Boxa 5. Matricea de planificare a monitorizării participative**

**Denumirea documentului de politici:** Strategia de incluziune socială a raionului X pentru perioada 2018-2021

**Direcția strategică monitorizată:** Dezvoltarea serviciilor sociale adresate copiilor

**Obiectivul general pentru direcția strategică monitorizată:** Asigurarea accesului copiilor în situație de risc la servicii calitative în comunitate

**Obiectivele specifice pentru direcția strategică monitorizată:**

- Prevenirea anuală instituționalizării a 100% din copii în situație de risc
- Extinderea serviciului de asistență parentală profesionistă cu 6 unități până în 2021
- Crearea unui centru de zi în comuna Y pentru copii în situație de risc până în 2021
- Amenajarea și dotarea cu echipamente de joc a parcului central din raion până la finele anului 2019
- Sporirea cu 5% anual a gradului de acoperire cu servicii de sprijin familial primar și secundar a familiilor cu copii în baza necesităților evaluate

**Obiectivul specific selectat pentru monitorizare:** Sporirea cu 5% anual a gradului de acoperire cu servicii de sprijin familial primar și secundar a familiilor cu copii în baza necesităților evaluate

**Scopul monitorizării:** 1. Analiza în dinamică a gradului de acoperire cu servicii a familiilor vulnerabile eligibile și 2. Analiza gradului de satisfacție a beneficiarilor față de serviciile acordate în 3 localități din raion.

**Perioada supusă monitorizării:** al doilea an de implementare a Strategiei – 2019

**Localitățile supuse monitorizării:** X, Y, Z

Întrebările de monitorizare:

- Câte familii vulnerabile cu copii erau la evidența Serviciului de asistență socială comunitară în localitățile X, Y, Z la începutul implementării Strategiei?
- Câte familii vulnerabile cu copii sunt la evidența Serviciului de asistență socială comunitară în localitățile X, Y, Z actualmente?
- Câte familii vulnerabile cu copii au beneficiat de sprijin familial primar în fiecare localitate pe parcursul anului 2019?
- Câte familii vulnerabile cu copii au beneficiat de sprijin familial secundar în fiecare localitate pe parcursul anului 2019?
- Cum a evoluat numărul beneficiarilor de sprijin familial pe parcursul anului 2019 față de 2018 în fiecare localitate?
- Care este gradul de acoperire cu servicii pentru familiile vulnerabile cu copii în fiecare localitate?
- Pentru câți copii a fost prevenită separarea de părinți datorită sprijinului familial?
- Câți copii au fost reintegrați în familiile lor datorită sprijinului familial?

- Ce resurse financiare au fost alocate pentru prestarea serviciilor planificate pentru 2019 la nivel de raion?
- Există careva probleme, care afectează procesul de prestare a serviciilor?
- Există diferențe/discrepanțe între planificarea serviciilor și acordarea acestora beneficiarilor?
- Managerii de caz, care prestează serviciul, au fost instruiți și dețin competențele necesare pentru a răspunde necesităților beneficiarilor?
- Care sunt cele mai importante schimbări survenite în situația beneficiarilor ca rezultat al sprijinului familial?
- Care este gradul de satisfacție al beneficiarilor față de serviciile prestate?

1.Rezultatul scontat al obiectivului monitorizat (conform documentului de politică)	2.Indicatori a) conform documentului de politică b) suplimentari în funcție de scopul OSC	3.Metoda de colectare a datelor	4.Sursa de informare/colectare a datelor	5.Responsabil	6.Resurse necesare
Competențe parentale dezvoltate Bunăstarea copiilor asigurată Situații de risc de separare a copiilor de părinți prevenite	Nr. familiilor care beneficiază de sprijin familial Ponderea familiilor care beneficiază de serviciu în totalul familiilor eligibile Nr. copiilor reintegrați în familii Nr. copiilor pentru care s-a prevenit separarea de părinți Gradul de satisfacție al beneficiarilor față de serviciile acordate	Clasificarea după gradul de bunăstare Observația Discuții de tip focus grup Interviul individual Tehnica celei mai importante schimbări	STAS Primăriile Managerii de serviciu Asistenții sociali comunitari Beneficiarii (părinți, copii)	Coordonatorul de proiect (facilitator) Asistentul de proiect (stocarea și prelucrarea datelor) Psihologul (realizarea activităților cu copii și părinți)	Transport Rechizite de birou (coli de hârtie, marchere) Fursecuri/ceai cafea pentru întâlnirile de grup Aparat foto Reportofon

În ceea ce privește selectarea instrumentelor MEP în domeniul politicilor publice, acestea depind de etapa la care OSC se implică. Trebuie să menționăm că, în general, distingem două situații, la care se face monitorizarea sau evaluarea politicilor publice:

- 1) Situația când este necesar de a pune o problemă identificată pe Agenda factorilor de decizie în vederea elaborării unui document de politică publică (a se vedea ciclul politicilor publice), la această etapă fiind necesară evaluarea ex-ante.
- 2) Situația când se dorește monitorizarea și evaluarea unei politici în proces de implementare.

**Dacă, de obicei, monitorizarea politicilor publice se efectuează anual, evaluarea este oportună la anumite etape-cheie.** Astfel, distingem 3 etape esențiale pentru evaluare:

- **Analiza ex-ante** este prima etapă a procesului decizional – elaborarea politicii publice. Această etapă presupune identificarea problemei, obiectivelor, a eventualelor opțiuni de soluționare a problemei și de atingere a obiectivelor. La această etapă se face și evaluarea posibilelor efecte/consecințe ale opțiunilor identificate asupra grupurilor-țintă sau altor grupuri, bugetului, anumitor sectoare etc., până la aprobarea deciziei.
- **Evaluarea intermediară** este efectuată pe parcursul implementării politicilor publice (de obicei la mijloc de termen), fiind pus accentul pe eficiența și eficacitatea acestora. Ea își propune drept obiectiv evaluarea performanței unei politici publice în derulare și identificarea necesității revizuirii acesteia.
- **Evaluarea ex-post** este analiza rezultatelor reale ale unei intervenții de politici publice finalizate, care permite de a înțelege factorii de succes sau eșec și impactul mai vast al politicilor publice.

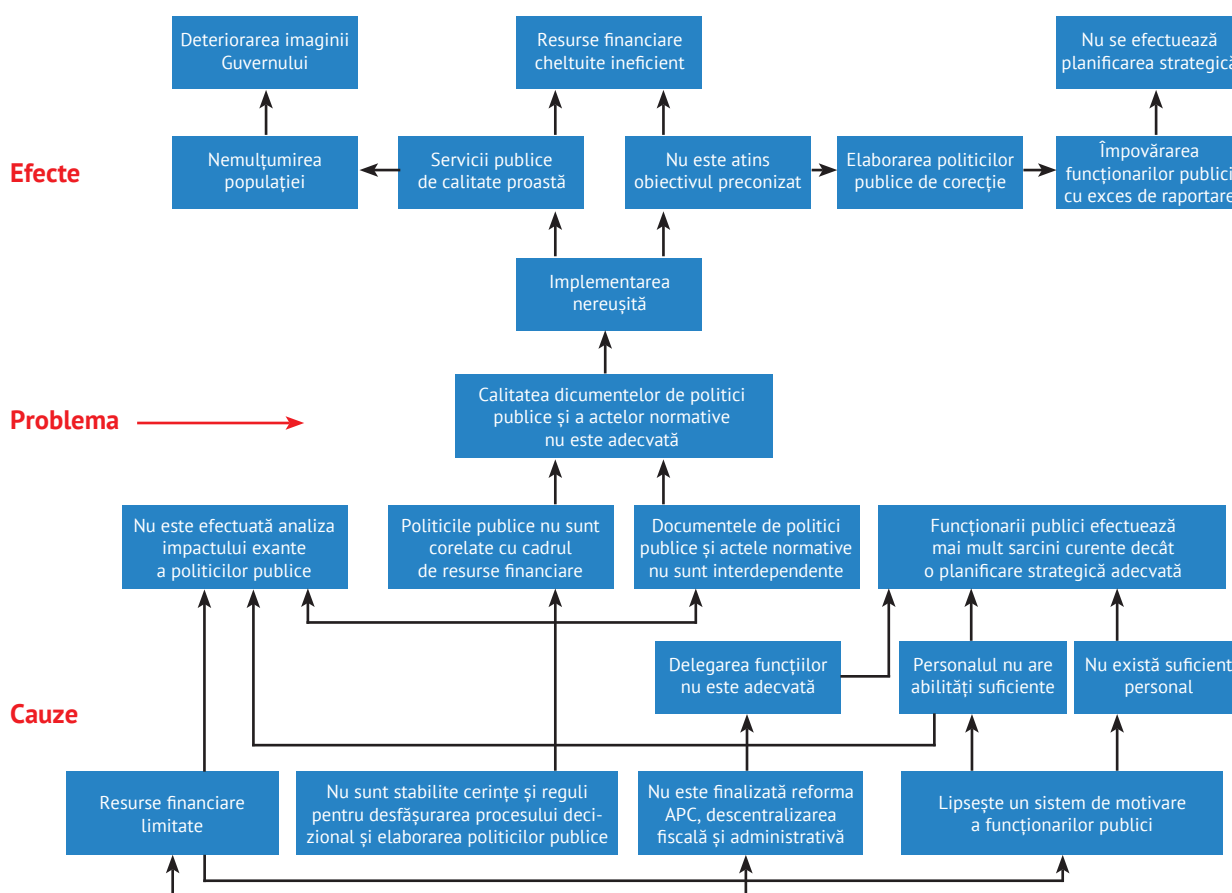
Unul din obiectivele principale ale evaluării ex-post este producerea unor concluzii, care ar putea fi generalizate și aplicate pentru alte intervenții de politici publice – viitoare sau în derulare.

Spre exemplu, dacă OSC își propune să intervină pe lângă APL cu o propunere de politică publică sau dacă APL inițiază o propunere de politică publică și OSC dorește să intervină la etapa **analiza ex-ante**, poate fi folosit instrumentul „Arborele problemei”.

Analiza „Arborele problemei” identifică părțile negative ale situației existente și stabilește relația cauză-efect dintre problemele identificate. **Elaborarea „Arborelui problemei” trebuie să fie efectuată în cadrul unui proces de participare.** Această tehnică presupune următoarele etape:

1. Se organizează o masă rotundă în care participanții identifică problemele pe care le consideră prioritare.
2. Din problemele care au fost identificate în cadrul discuțiilor se stabilește o problemă centrală.
3. Se identifică problemele conexe problemei centrale.
4. Se stabilește ierarhia dintre cauzele și efectele problemei: problemele care cauzează problema centrală se plasează în partea de jos a arborelui (diagramei), iar cele care sunt efectele directe – în partea de sus.
5. Toate problemele sunt sortate în același fel, întrebarea principală fiind “Care este cauza?”. Dacă există două sau mai multe cauze, care combinate produc un efect, acestea sunt plasate la același nivel pe arbore (diagramă).
6. Se conectează problemele cu săgeți de cauzalitate, arătând clar legătura dintre acestea.
7. Se revede arborele (diagrama) și se verifică dacă nu au fost făcute scăpări.

**Figura 5. Exemplu de analiză „Arborele problemei”**



Sursa: Cancelaria de Stat<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Ghid metodologic pentru analiza ex-ante a impactului politicilor publice. Selecție de propuneri de politici publice. Volumul IV, Guvernul Republicii Moldova, Cancelaria de Stat, 2012.

Dacă OSC intenționează să monitorizeze sau să evalueze o politică publică în curs de implementare sau la finele implementării, se dovedește foarte utilă utilizarea unor instrumente de sistematizare a informațiilor, cum ar fi Cadrul de evaluare a rezultatelor (CER), cunoscut și ca Modelul resurse-produse, pe care îl vom prezenta mai jos.

Ținând cont de faptul că acest Ghid este destinat OSC interesate de serviciile sociale, oferim câteva exemple de documente de politici publice în vigoare, care conțin expres acțiuni privind crearea/dezvoltarea serviciilor sociale pentru diferite categorii de beneficiari.

**Tabelul 7. Exemple de politici publice în proces de implementare**

La nivel național	
Actul normativ	Denumirea documentului de politică publică
Hotărârea Guvernului nr. 434 din 10.06.2014	Strategia pentru protecția copilului pe anii 2014-2020
Hotărârea Guvernului nr. 835 din 04.07.2016	Planul de acțiuni pentru anii 2016-2020 privind implementarea Strategiei pentru protecția copilului pe anii 2014-2020
Hotărârea Guvernului nr. 337 din 26.05.2017	Programul național privind sănătatea mintală pe anii 2017-2021
Hotărârea Guvernului nr. 723 din 08.09. 2017	Programul național de incluziune socială a persoanelor cu dizabilități pentru anii 2017-2022
Hotărârea Guvernului nr. 1147 din 20.12.2017	Planul de acțiuni privind implementarea principiului îmbătrânirii active (2018-2021)
Hotărârea Guvernului nr. 406 din 02.06.2014	Programul pentru integrarea problemelor îmbătrânirii în politici
La nivel raional	
Actul normativ	Denumirea documentului de politică publică
Decizia Consiliului raional Strășeni nr. 2/1 din 20.05.2016	Strategia de dezvoltare integrată a raionului Strășeni, 2016-2020 (secțiunea Protecție și viață socială)
Decizia Consiliului raional Cahul nr. 01/01-IV din 26.01.2017	Programul de dezvoltare socio-economică a raionului Cahul pentru perioada anilor 2017 - 2020 (secțiunea Protecție și viață socială)
Decizia Consiliului raional Soroca nr. 24/14 din 30.05.2018	Strategia de incluziune socială a raionului Soroca pentru anii 2018-2021

Așadar, odată ce OSC a selectat documentul de politică pentru care dorește să aplice MEP, a formulat întrebările de monitorizare/ evaluare, a colectat date utilizând metode participative, se recomandă utilizarea unor instrumente de organizare și analiză a informației, pentru a putea elabora raportul.

**Cadrul de evaluare a rezultatelor (CER)** este un instrument, care ne permite să sistematizăm informația necesară atât în cazul monitorizării, cât și a evaluării politicilor publice, indiferent dacă avem o abordare convențională sau participativă a procesului. Acesta este similar cadrului logic, cu care OSC sunt obișnuite în implementarea diferitor proiecte, și este util pentru a identifica rezultatele scontate și relația cauzală dintre diferite componente ale procesului de implementare a politicii publice.

Cadrul de evaluare a rezultatelor este compus din 5 elemente-cheie, care sunt analizate în baza relației „dacă – atunci” de la stânga la dreapta. Adică, dacă sunt investite resursele, atunci sunt întreprinse măsuri și sunt generate produse, dacă sunt generate produse, atunci vor fi atinse obiectivele stabilite și politica va avea impactul scontat.

**Tabelul 8. Exemplu de Cadru de evaluare a rezultatelor**

1. Resurse (inputs/ intrări)	2. Procese	3. Produse (outputs/ ieșiri)	4. Rezultate (outcomes)	5. Impact
Se referă la resursele alocate pentru implementarea politicii publice	Se referă la măsurile întreprinse de autoritățile responsabile în vederea implementării politicii	Se referă la bunuri și servicii rezultate în urma măsurilor întreprinse	Se referă rezultatele imediate ale măsurilor întreprinse sub formă de beneficii ca rezultat al implementării politicii publice	Se referă la efectele politicii publice (sociale, economice, de mediu etc.), la schimbările în starea generală de bunăstare a societății
Exemple de indicatori de resurse:	Exemple de măsuri:	Exemple de indicatori de produse:	Exemple de indicatori de rezultate:	Exemple de impact:
<p><i>Nr. personalului angajat în noile servicii,</i></p> <p><i>Resurse financiare alocate (mii lei),</i></p> <p><i>Nr. unităților de echipamente procurate,</i></p> <p><i>Nr. clădiri renovate etc.</i></p>	<p><i>Angajarea de personal suplimentar într-un sector,</i></p> <p><i>Instruirea personalului. Pilotarea unor noi servicii sociale,</i></p> <p><i>Reorganizarea unor instituții,</i></p> <p><i>Realizarea consultărilor publice a unui proiect de act normativ etc.</i></p>	<p><i>Nr. de servicii sociale noi create,</i></p> <p><i>Nr. de beneficiari de servicii,</i></p> <p><i>Nr. vizitelor de monitorizare în noile servicii</i></p> <p><i>Nr. de specialiști instruiți,</i></p> <p><i>Nr. de ședințe de consultări publice organizate,</i></p> <p><i>Nr. de recomandări acceptate din totalul celor parvenite referitor în procesul de consultări publice,</i></p> <p><i>Act normativ aprobat etc.</i></p>	<p><i>Aria de acoperire cu servicii sociale extinsă,</i></p> <p><i>Calitatea serviciilor sociale îmbunătățită,</i></p> <p><i>Capacități crescute ale personalului privind acordarea serviciilor sociale,</i></p> <p><i>Legislația care garantează mai multe beneficii unui grup vulnerabil,</i></p> <p><i>Gradul crescut de ocupare în câmpul muncii a grupurilor vulnerabile etc.</i></p>	<p><i>Incluziunea socială a grupurilor vulnerabile,</i></p> <p><i>Eradicarea sărăciei,</i></p> <p><i>Egalitatea de gen,</i></p> <p><i>Protecția copiilor de violență etc.</i></p>

Subliniem că în procesul de monitorizare sau evaluare, este important ca indicatorii de produse și de rezultate să fie întotdeauna raportați la obiectivele politicii publice, care trebuie să fie măsurabile. În cazul unor obiective generale, va fi foarte dificil de apreciat progresul și impactul politicii.

### **Bune practici de utilizare a MEP în domeniul politicilor publice**

Procesele bugetare participative reprezintă un exemplu de utilizare a MEP pentru consolidarea și extinderea parteneriatelor și pentru învățare reciprocă. Conform datelor Băncii Mondiale, care a cercetat bugetarea participativă la nivel global, aceasta a produs efecte benefice în mai multe state din America Latină, Asia, Africa, Europa Centrală și de Est, prin îmbunătățirea eficacității investițiilor publice și sporirea transparenței în sectorul public.

Înainte de a prezenta exemple de bugetare participativă, vom explica succint în ce constă această practică. **Bugetarea participativă este un proces prin care cetățenii unei comunități sunt direct implicați în luarea deciziilor privind bugetul și cheltuielile unei instituții publice.** Această implicare poate fi realizată într-o anumită arie geografică (sat, oraș, cartier din oraș) sau într-un anumit sector (educație, amenajarea teritoriului, servicii sociale, tineret etc.). Astfel, locuitorii sau persoanele afectate direct de ceea ce



se întâmplă cu bugetul unei instituții publice sunt implicați în discuții asupra bugetului, propun proiecte pe care și le doresc finanțate din bani publici și apoi votează modul în care bugetul va fi cheltuit.

Bugetarea participativă are la bază câteva principii esențiale:

- Cetățenii iau decizii reale privind destinația unor fonduri (nu este doar o consultare publică).
- Bugetarea participativă este un proces anual, nu un eveniment izolat.
- Doar o parte din buget este destinată bugetării participative, nu întreg bugetul.

O autoritate publică își asumă implementarea bugetării participative (Consiliul local al primăriei, Consiliul raional, o Agenție Publică etc.). Spre deosebire de bugetarea convențională, când, spre exemplu, Consiliul local aprobă bugetul pentru următorul an, în bugetarea participativă membrii comunității decid pe ce fel de proiecte va fi cheltuită o parte din banii publici. Proiectele propuse de către cetățeni în procesul bugetării participative se supun aceluiași reguli bugetare. Realizarea acestui proces presupune următoarele etape:

- 1) organizarea de întâlniri în localitate/cartier pentru identificarea nevoilor comunității și pentru stabilirea regulilor, a delegaților în procesul de bugetare etc.
- 2) organizarea de întâlniri ale delegaților cetățenilor pentru transpunerea nevoilor identificate ale comunității în proiecte concrete; delegații se întâlnesc și discută ideile de proiecte cu experți și cu reprezentanți ai autorităților, fac vizite în locurile unde sunt propuse proiectele, prioritizează proiectele fezabile și le prezintă cetățenilor și reprezentanților instituțiilor publice.
- 3) îmbunătățirea propunerilor de proiecte dezvoltate la etapa a 2, în baza discuțiilor în comunitate cu cetățenii, care se exprimă cu privire la acestea și vin cu sugestii.
- 4) realizarea votului comunității: se organizează o sesiune de vot a proiectelor elaborate ca rezultat al întâlnirilor cu cetățenii.
- 5) implementarea și monitorizarea proiectelor alese de cetățeni: responsabilizarea autorităților.

Menționăm că în fiecare an procesul se repetă, poate fi îmbunătățit și adaptat nevoilor locale și cerințelor legislative. În urma acestui proces cetățenii înțeleg mai bine cum se formează bugetele, ce pot și ce nu pot finanța instituțiile statutului, capătă încredere în reprezentanții lor și simt că starea comunității lor depinde de ei.

#### **Boxa 6. Exemplu de bună practică: Bugetarea participativă în Brazilia**

Bugetarea participativă își are originea în Brazilia și a început în 1989. Condițiile care au favorizat apariția ei au fost: un guvern municipal ineficient, intrarea pe scena politică a unor noi lideri politici dispuși să experimenteze descentralizarea și prezența unor organizații puternice și active ale societății civile. În fiecare an, peste zeci de mii de cetățeni participă la bugetare, dintre care majoritatea aparțin straturilor mai sărace ale societății și nu au nici o experiență precedentă de implicare activă în politicile publice.

Guvernul local în mai multe orașe braziliene a introdus bugetarea participativă pentru a permite ca prioritățile cetățenilor să fie incluse în proiectarea bugetelor anuale și să fie considerate în stabilirea priorităților privind cheltuielile publice. Participarea este promovată de o echipă aleasă de municipalitate. Echipa are contacte directe cu populația și desfășoară campanii de informare pentru sensibilizarea cetățenilor cu privire la dreptul lor de a participa la proiectarea bugetului anual. Echipa organizează întâlniri în diferite cartiere pentru a facilita alegerea de către cetățeni a persoanelor care îi vor reprezenta în consultări și vor expune prioritățile de dezvoltare ale cartierelor. Delegații cetățenilor sunt incluși în procesul de elaborare și aprobare a bugetului pentru a garanta că cerințele cetățenilor din toate cartierele sunt luate în considerație. Metodologia de încorporare a participării la planificarea bugetară este evaluată și actualizată în fiecare an. Guvernul investește în proiecte pe care comunitățile le-au identificat drept priorități. Agențiile guvernamentale trebuie să examineze fezabilitatea oricărei solicitări parvenite din partea cetățenilor. Dacă cererea cetățenilor este considerată inacceptabilă, agenția de stat trebuie să aducă argumente bine fundamentate, explicând de ce cererea respectivă nu este fezabilă.



Procesul este organizat în jurul ciclului bugetar și implică un sistem de consultare la diferite nivele, în cadrul întâlnirilor locale, regionale și tematice. Scopul este de a face procesul cât mai democratic și mai transparent, dar și capabil să ajungă la o decizie. În timpul consultării bugetului public municipal cetățenii negociază direct cu reprezentanții APL cu privire la alocarea resurselor financiare publice pentru investiții în diferite sectoare. Reprezentanții guvernului ascultă solicitările cetățenilor și le explică prioritățile guvernului. Propunerile care rezultă din aceste consultări ghidează guvernul municipal în procesul decizional real pentru investiții în lucrări de infrastructură și servicii sociale. De asemenea, cartierele delegă reprezentanți, cetățeni, care monitorizează execuția bugetului în cursul anului fiscal.

Sursa: sinteza autorului după referințele prezentate de Wampler Brian<sup>7</sup>

În Republica Moldova, de asemenea, identificăm practici de bugetare participativă în Ungheni, Bălți, Cahul, satul Coșnița din raionul Dubăsari și mai recent în municipiul Chișinău.

### Boxa 7. Exemplu de bună practică: Bugetul Civil Chișinău

Primăria Municipiului Chișinău a lansat o inițiativă de bugetare participativă în 2016, denumită **Bugetul Civil Chișinău**, iar în 2018 Consiliul Municipal Chișinău a modificat și îmbunătățit Regulamentul Bugetului Civil aprobat în 2017. Acesta descrie detaliat procedura pentru depunerea, evaluarea, selecționarea, implementarea și monitorizarea proiectelor de interes public inițiate de cetățeni și finanțate din bugetul municipal. Domeniile pentru care Primăria va aloca anual resurse financiare sunt:

- a) **Infrastructură urbană:** amenajarea, reabilitarea spațiilor publice, precum zone pietonale, scuaruri, trotuare, spații verzi, terenuri de joacă pentru copii etc.;
- b) **Mobilitate urbană:** accesibilitate, siguranța circulației rutiere, piste pentru bicicliști etc.;
- c) **Infrastructură culturală și socială:** valorizarea patrimoniului arhitectural și cultural, street art (artă stradală), proiecte destinate păturilor defavorizate din Chișinău, turism etc.;
- d) **Smart City (Orașul inteligent):** aplicarea tehnologiei informației și a comunicațiilor pentru ameliorarea serviciilor prestate de primărie, aplicații de tehnologii informaționale pentru Chișinău, energie regenerabilă etc.;
- e) **Democrație locală:** implicarea locuitorilor municipiului în procesul decizional local;
- f) **Educație, tineret și sport.**

Pentru mai multe detalii privind desfășurarea inițiativei, puteți accesa pagina web: <https://www.chisinau.md/doc.php?l=ro&idc=511&id=21199&t=/Regulamente/REGULAMENTUL-privind-bugetul-civil-in-municipiul-Chiinau>

Sursa: Primăria Municipiului Chișinău<sup>8</sup>

Un alt exemplu de bună practică în domeniul MEP, poate fi considerată experiența de implicare a cetățenilor în evaluarea serviciilor publice prin intermediul tehnicii Fișa de raportare a cetățeanului.

### Boxa 8. Exemplu de bună practică: Fișele de raportare a cetățenilor în Republica Moldova

În Republica Moldova, identificăm o bună practică de a include perspectiva cetățenilor în realizarea de către Guvern a componentei E-guvernare a Strategiei Naționale de Edificare a Societății Informaționale, cu suportul și asistența tehnică a donatorilor internaționali. Proiectul "Fișa de raportare a cetățeanului" (Citizen Report Card) reprezintă prima încercare de studiere a celor mai bune practici de reformare a serviciilor publice în Republica Moldova. În procesul implementării acestui proiect, cetățenii Republicii Moldova au fost rugați să evalueze 30 de instituții prestatoare de servicii publice. Scopul cercetării a fost evaluarea nivelului de solicitare, accesibilității și calității serviciilor publice prestate, nivelului corupției și identificarea dificultăților, cu care se confruntă cetățenii în obținerea serviciilor publice solicitate.

<sup>7</sup> Wampler Brian, Guide to Participatory Budgeting, Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank, 2007.

<sup>8</sup> Regulamentul privind bugetul civil în municipiul Chișinău aprobat prin decizia Consiliului municipal Chișinău nr. 1/3 din 07.02.2018.

Sondajul „Fișele de raportare a cetățenilor”, metodologia căruia a fost elaborată de instituțiile Băncii Mondiale, a fost realizat în Republica Moldova în 2010, oferind informații complete, relevante și valide despre serviciile prestate de 30 de categorii de instituții publice. Cei 3000 de respondenți incluși în cercetare, au fost selectați aleatoriu din 173 de localități, din care 12 orașe și 161 de sate, din toate raioanele țării. Respondenții au fost rugați să evalueze serviciile publice de care au beneficiat în ultimele 12 luni.

Cercetarea a fost realizată de către Institutul de Politici Publice cu suportul Băncii Mondiale, Agenției Suedeze pentru Dezvoltare și Cooperare Internațională și Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare. Rezultatele acestei cercetări sunt incluse în Studiul sociologic „Fișele de raportare a cetățenilor”, care reflectă percepția din partea cetățenilor a serviciilor oferite de autoritățile publice și care a constituit baza pentru un nou proiect al Băncii Mondiale în domeniul E-guvernării în Republica Moldova.

Pentru mai multe detalii referitor la cercetare și rezultate, puteți accesa pagina web:

[www.egov.md/ro/file/1454/download?token=J86X-UOJ](http://www.egov.md/ro/file/1454/download?token=J86X-UOJ)

Sursa: Studiul sociologic<sup>9</sup>

La nivel de politici publice în domeniul serviciilor sociale, practicile naționale relevă utilizarea preponderentă a monitorizării și evaluării convenționale, mai degrabă decât aplicarea MEP, cu toate că observăm tot mai mult implicarea OSC la diferite etape ale procesului decizional. Deseori persoanele, care sunt catalogate drept „beneficiari ai politicilor”, și, în special, grupurile vulnerabile și marginalizate nu sunt consultate și implicate în procesul de elaborare și ulterior de monitorizare și evaluare a politicilor publice. Potrivit studiilor realizate la nivel internațional în domeniul MEP, lipsa de participare a grupurilor vulnerabile, se datorează mai multor factori, precum: complexitatea proceselor de politici publice, neîncrederea celor care elaborează politici în valoarea participării grupurilor vulnerabile și necunoașterea metodelor participative, a modalităților de a face accesibil procesul pentru aceste grupuri, timpul limitat pentru elaborarea documentelor de politici etc.

Pentru a iniția un proces de MEP a unei politici publice, recomandăm ca OSC să organizeze participarea etapizată a diferitor părți interesate: nu toți participanții se vor întâlni în același timp și în cadrul tuturor ședințelor de MEP. Aceasta ar face foarte dificilă gestionarea procesului. Se vor realiza ședințe separate cu diferite părți interesate și ședințe comune cu reprezentanții tuturor părților interesate astfel, încât toți participanții să poată să se implice. Indispensabil este să fie agreată în comun și de la etapa inițială metodologia MEP și să fie implementată conform rigorilor descrise în secțiunea Planificarea MEP.

<sup>9</sup> Fișele de raportare a cetățenilor. Studiu sociologic realizat cu suportul Băncii Mondiale, Agenției Suedeze pentru Dezvoltare și Cooperare Internațională și PNUD Moldova, Chișinău, 2011.

---

## CAPITOLUL 3. MEP UTILIZATĂ ÎN DOMENIUL SERVICIILOR SOCIALE

Pentru a iniția MEP a serviciilor sociale, ar trebui ca OSC să cunoască aspectele legale privind funcționarea sistemului de servicii sociale. În mod special, este necesară cunoașterea prevederilor privind monitorizarea și evaluarea serviciilor sociale, aspectelor privind participarea, drepturilor și responsabilităților OSC, dar și a părților-cheie interesate, care urmează a fi implicate în procesul de MEP.

În acest capitol ne propunem să explicăm aceste aspecte, axându-ne cu precădere pe indicatorii specifici de monitorizare și evaluare a serviciilor sociale și să prezentăm bune practici de MEP în domeniul de referință.

### *Care este cadrul legal general de reglementare a serviciilor sociale?*

Legea asistenței sociale nr. 547 din 25.12.2003 reglementează organizarea și funcționarea sistemului național de asistență socială și are drept scop determinarea principiilor și obiectivelor asistenței sociale, stabilirea dreptului la asistență socială, prestațiilor și serviciilor de asistență socială, beneficiarilor acestora, cerințelor față de personalul din sistemul de asistență socială și finanțarea asistenței sociale.

Conform prevederilor Legii asistenței sociale nr. 547 din 25.12.2003, MSMPS elaborează și promovează politica de asistență socială la nivel național, actele normative pentru implementarea politicilor în sistemul de asistență socială, coordonează și evaluează activitatea STAS și cooperează cu autoritățile APL I și APL II și cu reprezentanții OSC în scop de dezvoltare a serviciilor sociale și de asigurare a calității lor (art. 12 al. 2).

Legea 123/2010 stabilește cadrul general de creare și funcționare a sistemului de servicii sociale în Republica Moldova și anume:

- tipurile de servicii sociale (clasificarea serviciilor sociale în 3 categorii: primare, specializate, cu specializare înaltă)
- organele abilitate cu prestarea serviciilor sociale
- drepturile și obligațiile beneficiarilor de servicii
- procedura de acordare a serviciilor sociale
- inspecția serviciilor sociale
- monitorizarea și evaluarea serviciilor sociale
- finanțarea serviciilor sociale.

Menționăm că Legea 123/2010 conține **prevederi specifice privind participarea beneficiarilor și potențialilor beneficiari** în procesul de acordare a serviciilor, precum:

- participarea beneficiarului la procesul de luare a deciziilor referitoare la acordarea serviciilor sociale (art. 12 și art. 13);
- participarea obligatorie a beneficiarului/potențialului beneficiar la evaluarea complexă (art. 17), care presupune analiza detaliată a cazului și situației persoanei sau familiei în scop de identificare a necesităților, a resurselor disponibile în familie și comunitate, de recomandare a serviciilor sociale și de elaborare a planului individualizat de asistență socială;
- participarea activă a beneficiarului și a familiei sale ori a reprezentantului legal la elaborarea și implementarea Planului individualizat de asistență socială (art.1).

Conform prevederilor Legii 123/2010 (art. 11), **OSC care activează în sfera serviciilor sociale, au o serie de drepturi**, precum:

- să presteze servicii sociale, să participe la realizarea programelor de stat și a proiectelor în domeniul serviciilor sociale;
- să sesizeze 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 APC și APL 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.

**Reieșind din aceste drepturi, OSC sunt legitimate să realizeze MEP a politicilor în domeniul serviciilor sociale, a serviciilor sociale disponibile, precum și a necesităților de servicii atât la nivel comunitar, cât și la nivel raional, regional sau național, în funcție de capacitățile și resursele de care dispun.**

#### **Cine sunt prestatorii de servicii sociale și care sunt cerințele legale față de aceștia?**

Legea 123/2010 stabilește că serviciile sociale pot fi prestate de către diferiți prestatori publici și privați (art. 7), pe care îi prezentăm în tabelul de mai jos.

**Tabelul 9. Prestatorii de servicii sociale**

<b>a) Prestatori publici</b>	<b>Exemple:</b>
instituțiile de asistență socială create și gestionate de autoritățile administrației publice centrale	Instituțiile publice gestionate de Agenția Națională Asistență Socială din subordinea MSMPS (lista acestor instituții este disponibilă pe pagina web: <a href="http://lex.justice.md/md/367718/">http://lex.justice.md/md/367718/</a> )
autoritățile administrației publice locale de nivelul al doilea	STAS la nivel de raion, municipiu, unitatea teritorială autonomă Găgăuzia
autoritățile administrației publice locale de nivelul întâi	Primăria
<b>a) Prestatori privați</b>	<b>Exemple:</b>
asociațiile obștești, fundațiile, instituțiile private fără scop lucrativ, înregistrate în conformitate cu legislația – toate cu domeniul de activitate în sfera socială	Organizațiile neguvernamentale, necomerciale, fără scop de profit, înregistrate legal și care conform statutului activează în domeniul asistenței sociale.
persoanele juridice și persoanele fizice – întreprinderi cu scop lucrativ, înregistrate în conformitate cu legislația	Întreprinderi care desfășoară activitate economică/ de antreprenariat, cu scop de a obține profit, și în același timp oferă și servicii sociale.  Cetățeni, care sunt înregistrați legal ca întreprinzători individuali sau care dețin patentă pentru prestarea serviciilor.
întreprinderile sociale, inclusiv întreprinderile sociale de inserție.	Asociațiile obștești, fundațiile, cultele religioase, societăți cu răspundere limitată, cooperative de producție, care desfășoară activități de antreprenariat social și au ca scop soluționarea unor probleme sociale de interes comunitar (întreprinderile sociale) sau crearea locurilor de muncă și încadrarea, în mod prioritar, a persoanelor din categoriile defavorizate ale populației (întreprinderile sociale de inserție).

Odată cu aprobarea Legii 129/2012, pentru ca prestatorii de servicii să poată oferi servicii sociale, aceștia trebuie să fie acreditați în condițiile legii respective.

**Termen-cheie:**

**ACREDITAREA** – procedură, prin care Agenția Națională pentru Acreditare în Domeniul Sănătății și Asistenței Sociale apreciază în mod oficial capacitatea prestatorilor de servicii de a oferi servicii sociale conform legii și standardelor minime de calitate (Legea 129/2012).

**Conform prevederilor legale, prestatorii de servicii sociale se supun acreditării, în mod obligatoriu, o dată la 5 ani.**

**Cum definim și asigurăm calitatea serviciilor sociale?**

Calitatea în domeniul serviciilor sociale nu este expres definită în legislația națională. Cu toate acestea, analiza prevederilor legale aferente sistemului de servicii sociale ne permite să deducem: **calitatea reprezintă ansamblul de cerințe și condiții, care sunt îndeplinite de către prestatorii de servicii sociale astfel, încât să răspundă nevoilor și așteptărilor beneficiarilor.** Implicit, calitatea reprezintă o cât mai bună concordanță între necesitățile beneficiarilor și capacitatea serviciului social de a le satisface, în acord cu posibilitățile tehnice și cu resursele de care dispune prestatorul de serviciu.

**Relația dintre calitatea serviciului și necesitățile beneficiarului este fundamentală.** Necesitatea prestatorului de serviciu de a înțelege modalitatea de a transpune cât mai bine în practică această relație, a determinat necesitatea stabilirii **criteriilor clare și indicatorilor specifici de măsurare a calității: standardele de calitate!**

**Termen-cheie:**

**STANDARDELE MINIME DE CALITATE** – norme obligatorii aprobate la nivel național, a căror aplicare garantează calitatea serviciilor sociale (Legea 129/2012).

Astfel, pentru a asigura prestarea unui serviciu social de calitate este necesară:

- stabilirea și aprobarea prealabilă a standardelor minime de calitate pentru serviciul respectiv;
- respectarea standardelor minime de calitate de către prestatorul de servicii;
- confirmarea capacității prestatorului de servicii de a oferi servicii calitative, prin acreditare.

Constatăm că standardele de calitate diferă de la serviciu la serviciu, dar majoritatea pun accent pe o serie de aspecte referitoare la:

- a) **acordarea serviciilor sociale:** asigurarea unor servicii sociale eficiente, accesibile, sustenabile, centrate pe nevoile individuale ale beneficiarului;
- b) **relația între prestatorul de servicii și beneficiar:** utilizarea de mijloace de informare și comunicare corecte, transparente și accesibile, asigurarea confidențialității și securității datelor și informațiilor personale, utilizarea mecanismelor de prevenție și combatere a riscului de abuz fizic, psihologic sau financiar asupra beneficiarului;
- c) **participarea beneficiarilor:** implicarea activă a beneficiarilor și a familiilor acestora în planificarea, acordarea și evaluarea serviciilor sociale;
- d) **relația între prestatorul de servicii și autoritățile administrației publice, OSC, alți parteneri:** coordonarea eficientă între sectorul public și privat, încurajarea parteneriatelor pentru asigurarea sustenabilității și continuității serviciilor sociale, promovarea dezvoltării serviciilor sociale comunitare cât mai aproape de beneficiar și a integrării acestora cu serviciile de sănătate, educație și alte servicii de interes general.
- e) **dezvoltarea resurselor umane implicate în acordarea serviciilor sociale și îmbunătățirea condițiilor de muncă:** recrutarea de personal calificat și asigurarea formării continue a acestuia, asigurarea condițiilor de lucru adecvate și a echipamentelor specifice activităților derulate, asigurarea sănătății și securității la locul de muncă.

Menționăm că asigurarea calității serviciilor vizează totalitatea activităților de planificare, dezvoltare, implementare și îmbunătățire permanentă a activităților aferente serviciilor sociale. Aceasta presupune, de asemenea, un proces continuu de analiză, monitorizare, evaluare, acreditare și control din partea autorităților statului și a prestatorilor de servicii sociale.

### Care este legătura dintre acreditarea serviciilor sociale și calitatea acestora?

Legătura dintre acreditarea serviciilor sociale și calitatea acestora derivă din scopul acreditării. Astfel, conform prevederilor Legii 129/2013, scopul acreditării este „**determinarea capacității prestatorilor de servicii sociale de a presta populației servicii sociale calitative și de a spori răspunderea pentru respectarea standardelor minime de calitate**” (art. 3).

Subliniem că acreditarea prestatorilor de servicii sociale are menirea de a contribui atât la sporirea eficienței și la îmbunătățirea calității serviciilor sociale, cât și la apărarea drepturilor și intereselor beneficiarilor serviciilor respective.

Potrivit Legii 129/2013, acreditarea se realizează de către Agenția Națională pentru Acreditare în Domeniul Sănătății și Asistenței Sociale în baza unor criterii specifice.

**Tablelul 10. Criterii de acreditare și cerințe față de prestatorii de servicii**

Criteriul de acreditare:	Cerințe față de prestatorul de serviciu:
<b>Baza tehnico-materială</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmarea faptului că dispune de spații pentru prestarea serviciului prin prezentarea actelor de proprietate sau a contractelor de locațiune (în cazul închirierii spațiilor);</li> <li>• Demonstrarea faptului că dispune de mobilier și utilaje adecvate, în funcție de specificul serviciilor oferite;</li> <li>• Prezentarea autorizațiilor de igienă sanitară și anti-incendiară.</li> </ul>
<b>Activitatea economico-financiară</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrarea faptului că poate asigura durabilitate financiară pentru perioada de acreditare, confirmând obținerea resurselor financiare, atât pe cont propriu, cât și prin contracte/acorduri cu donatorii, sponsorii, agenții economice.</li> </ul>
<b>Calificarea personalului</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmarea faptului că dispune de personal de specialitate cu nivel de calificare necesar pentru exercitarea atribuțiilor de serviciu (conform fișei postului) și cu competențe profesionale specifice (conform standardelor minime de calitate);</li> <li>• Confirmarea faptului că dispune de personal administrativ, constituit din specialiști cu calificare corespunzătoare standardelor minime de calitate ale tipului de serviciu prestat.</li> </ul>
<b>Conformitatea calității serviciilor sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respectarea și implementarea standardelor minime de calitate pentru fiecare tip de serviciu, pentru care se solicită acreditarea. Prin urmare, în admiterea/ plasamentul beneficiarilor în serviciu, protecția drepturilor acestora, planificarea și prestarea serviciilor, în aplicarea procedurii de depunere și examinare a reclamațiilor și plângerilor, prestatorul trebuie să demonstreze că se conformează standardelor minime de calitate și regulamentului – cadru de organizare și funcționare a serviciului, pentru care se face acreditarea.</li> </ul>

Sursa: Consiliul Național de Acreditare a Prestatorilor de Servicii Sociale<sup>10</sup>

Astfel, observăm că **acreditarea unui prestator de servicii sociale este condiționată de respectarea standardelor de calitate ale serviciului**, pentru care dorește să se acrediteze.

Menționăm că actualmente există circa 40 de tipuri de servicii sociale în Republica Moldova. Pentru o bună organizare și funcționare a fiecărui serviciu social este necesar să fie aprobat Regulamentul privind organizarea și funcționarea serviciului și Standardele minime de calitate, acestea fiind esențiale pentru monitorizarea și evaluarea serviciului.

<sup>10</sup> Ghidul prestatorului de servicii sociale, Consiliul Național de Acreditare a Prestatorilor de Servicii Sociale, 2014.



---

Analiza **Nomenclatorului Serviciilor Sociale** aprobat prin Ordinul nr. 353 din 15.12.2011 al Ministerului Muncii, Protecției Sociale și Familiei (actualmente MSMPS) denotă că **nu toate serviciile sociale sunt reglementate și nu pentru toate există aprobate standarde minime de calitate**. Menționăm că există și servicii pentru care a fost aprobat regulamentul de organizare și funcționare, dar lipsesc standardele minime de calitate.

În această situație apare întrebarea: „**Cum monitorizăm și evaluăm calitatea serviciilor sociale, pentru care nu au fost aprobate standardele minime de calitate?**” În aceste situații aplicarea MEP este cu atât mai mult importantă, deoarece criteriile și indicatorii pot fi stabiliți în mod participativ de către echipa MEP, în baza evaluării serviciilor fără standarde minime de calitate, prin implicarea activă a beneficiarilor și a personalului. Sugerăm OSC, ca punct de plecare, să analizeze standardele minime de calitate pentru tipurile de servicii similare (de plasament, la domiciliu sau de zi) și pentru beneficiari din aceeași categorie de vârstă (copii, adulți, vârstnici). Cu toate că rezultatele MEP nu vor putea fi utilizate pentru acreditarea prestatorului de servicii, acestea pot servi ca bază pentru elaborarea standardelor de calitate pentru serviciile respective.

### **Care sunt autoritățile responsabile de verificarea calității serviciilor sociale?**

Verificarea calității serviciilor sociale se realizează la diferite nivele și de către diferite instituții, în funcție de atribuțiile specifice ale acestora. În continuare prezentăm rolul fiecărui tip de instituție pe domenii de responsabilitate.

#### **ACREDITARE:**

În conformitate cu prevederile Legii 129/2013, sistemul național de acreditare în Republica Moldova este constituit din:

- **Agenția Națională pentru Acreditare în Domeniul Sănătății și Asistenței Sociale;**
- Grupurile de experți (din componența cărora fac parte, după caz, reprezentanți ai prestatorilor de servicii sociale publice sau privați, autorităților APL, mediului academic, beneficiarilor, precum și experți independenți).

Agenția are misiunea de a certifica capacitatea prestatorilor de servicii sociale de a oferi beneficiarilor servicii sociale calitative, indiferent de tipul de proprietate, forma juridică de organizare și de subordonarea administrativă a acestora. Astfel, Agenția îndeplinește următoarele funcții de bază:

- evaluează calitatea serviciilor sociale;
- adoptă decizii cu privire la acreditarea sau neacreditarea prestatorului de servicii sociale, precum și decizii de retragere a certificatului de acreditare;
- realizează evaluarea inopinată a prestatorului de serviciu social acreditat, ca urmare a unei sesizări, care poate parveni din partea organelor de drept, inspecției sociale și a altor persoane juridice sau fizice;
- monitorizează modul în care prestatorii de servicii sociale își desfășoară activitățile pentru care au fost acreditați.

#### **CONTROL:**

Conform Hotărârii Guvernului nr. 802 din 28.10.2011 cu privire la instituirea Inspecției Sociale, **Inspekția Socială** are misiunea verificării modului de aplicare corectă și unitară a legilor și a altor acte normative care reglementează acordarea ajutorului social, ajutorului pentru perioada rece a anului și serviciilor sociale.

Astfel, Inspekția Socială este în drept să verifice dacă prestatorii de servicii, indiferent de tipul de proprietate și de forma juridică de organizare, respectă prevederile actelor normative referitoare la acordarea serviciilor sociale. Ca rezultat al inspecției, se consemnează constatările misiunii de control efectuate,



recomandările de îmbunătățire a activității, propunerile de aplicare a măsurilor legale, precum și perioada în care abaterile constatate urmează a fi remediate, acestea fiind comunicate prestatorilor de servicii.

## MONITORIZARE ȘI EVALUARE:

Potrivit Legii nr. 435 din 28.12.2006 privind descentralizarea administrativă, dezvoltarea și gestionarea serviciilor sociale comunitare pentru categoriile social-vulnerabile și monitorizarea calității serviciilor sociale (art. 4, lit. k) constituie unul din domeniile proprii de activitate al APL II.

**STAS, în calitate de organ local de specialitate în domeniul asistenței sociale și protecției familiei al APL II**, are responsabilitatea să monitorizeze și să evalueze calitatea serviciilor prestate de prestatorii publici și privați din raza administrativ-teritorială în care activează.

**Managerii de servicii sociale**, conform standardelor minime de calitate ale serviciilor sociale reglementate, au responsabilitatea de a monitoriza și de a evalua serviciile prestate beneficiarilor în cadrul serviciilor pe care le gestionează.

### *Ce indicatori utilizăm atunci când monitorizăm și evaluăm serviciile sociale?*

Stabilirea indicatorilor de MEP, așa cum am prezentat în capitolul 1, este în strânsă corelare cu obiectivele monitorizării/evaluării și implicit cu tipul de informație pe care dorim să o obținem în mod participativ. Cunoașterea tipologiei indicatorilor utilizați în sistemul de asistență socială este indispensabilă pentru OSC, pentru a putea selecta indicatori potriviți în cadrul procesului de MEP.

Actualmente planificarea serviciilor sociale, atât la nivel central, cât și la nivel local, se realizează având la bază **Bugetarea pe programe**, care presupune un sistem de indicatori de performanță. Bugetarea pe programe, numită și bugetarea bazată pe performanță, este un instrument de management bugetar, având menirea să faciliteze stabilirea priorităților și luarea deciziilor privind alocarea resurselor financiare de către instituția bugetară în limita resurselor disponibile.

Menționăm că planificarea dezvoltării și prestării serviciilor sociale diferitor grupuri de beneficiari se realizează în cadrul **Programului Protecția Socială**. Programul Protecția Socială conține 32 de subprograme, printre care și programe care vizează grupuri specifice de beneficiari, cum ar fi, spre exemplu: Subprogramul Protecția persoanelor în etate, Subprogramul Protecția familiei și copilului, Subprogramul Asistență socială a persoanelor cu necesități speciale/dizabilități etc.

Astfel, fiecare instituție a APC și a APL stabilește și utilizează indicatori de performanță pentru fiecare subprogram, în funcție de prioritățile și necesitățile specifice. În cazul în care OSC dorește să monitorizeze/evalueze performanța unui anumit subprogram (serviciile sociale destinate unei categorii de beneficiari), trebuie să țină cont de faptul că **există 3 tipuri de indicatori de performanță (de rezultat, de produs și de eficiență)**. Atunci când APL realizează raportarea implementării bugetelor alocate, indicatorii de performanță trebuie să reflecte în ce măsură obiectivele stipulate au fost realizate pe parcursul anului de gestiune.

**Tabelul 11. Tipuri și exemple de indicatori de performanță pentru serviciile sociale**

Tipuri de indicatori de performanță	Exemple de indicatori de performanță
a) <b>indicatorii de produs</b> indică cantitatea sau volumul bunurilor publice produse sau a serviciilor prestate în cadrul programului/subprogramului pentru atingerea obiectivelor. Indicatorii de produs rezultă direct din activitățile instituției în procesul de realizare a programului. Produsele sunt măsurabile atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Indicatorii de produs sunt utilizați la evaluarea necesităților de finanțare și pentru determinarea resurselor necesare pentru un program/subprogram.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Numărul de cazuri de risc identificate conform metodologiei Managementului de caz;</li><li>• Numărul cererilor de servicii sociale înregistrate;</li><li>• Numărul beneficiarilor de servicii;</li><li>• Numărul unităților de personal angajate în servicii;</li><li>• Numărul angajaților instruiți pe parcursul anului de gestiune;</li></ul>

<p>b) <b>indicatorii de eficiență</b> caracterizează eficiența programului/subprogramului și exprimă relația dintre bunurile produse, serviciile prestate și resursele utilizate pentru producerea sau prestarea lor. De regulă, indicatorii de eficiență exprimă cantitatea medie a resurselor consumate (timp, cost) pentru obținerea unei unități de produs sau rezultat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costul mediu lunar per beneficiar într-un serviciu (mii lei);</li> <li>• Durata medie de plasament a unui beneficiar într-un serviciu (luni);</li> <li>• Numărul mediu de beneficiari per manager de caz;</li> <li>• Raportul dintre numărul de beneficiari și numărul de angajați în fiecare tip de serviciu etc.</li> </ul>
<p>c) <b>indicatorii de rezultat</b> reflectă gradul de atingere a scopului și obiectivelor programului/subprogramului și caracterizează calitatea implementării acestuia. Indicatorii de rezultat prezintă o importanță deosebită, deoarece evaluează impactul și evidențiază schimbările economice și sociale realizate prin intermediul programului/ subprogramului. Rezultatele, însă, uneori sunt greu de măsurat și depind în mare parte de influența factorilor externi. La stabilirea indicatorilor de rezultat pot fi utilizate anumite criterii de evaluare sau gradul de corespundere la diverse standarde de calitate naționale și internaționale sau rezultatele anumitor studii, sondaje etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponderea persoanelor pentru care s-a prevenit instituționalizarea din numărul total de persoane cu risc de instituționalizare;</li> <li>• Ponderea persoanelor dezinstituționalizate plasate în servicii sociale comunitare;</li> <li>• Ponderea serviciilor sociale acreditate în numărul total de servicii funcționale;</li> <li>• Ponderea persoanelor care beneficiază de servicii sociale din numărul total de persoane eligibile (reflectă discrepanța dintre cererea și oferta de servicii);</li> <li>• Nivelul mediu de satisfacție a beneficiarilor față de serviciile prestate etc.</li> </ul>

**Notă:** Indicatorii vor fi dezagregați (descompuși) pe diferite criterii: pe tipuri de servicii, pe categorii de vârstă ale beneficiarilor, pe categorii de risc ale beneficiarilor, pe criterii de gen, dizabilitate etc., în funcție de specificul serviciilor monitorizate/evaluate.

Este important de subliniat că, pentru a înțelege schimbările survenite în rezultatul implementării unor proiecte, programe de asistență socială, politici publice, care vizează serviciile sociale, și a putea evalua performanța acestor intervenții, **este necesară cunoașterea situației inițiale** (până la intervenție).

Aceasta presupune stabilirea unor **indicatori de tip baseline** (de referință). Indicatorii de tip baseline sunt formulați ca și indicatorii de performanță, unica diferență între aceste două tipuri de indicatori fiind criteriul de timp: indicatorii de tip baseline stabilesc/măsoară situația până la începerea intervenției, iar indicatorii de performanță stabilesc/măsoară care este situația în urma intervenției.

### Boxa 9. Exemplu privind stabilirea indicatorilor de tip baseline și măsurarea performanței

OSC și-a propus să implementeze un proiect de 2 ani, având drept scop să dezinstituționalizeze 20% din beneficiarii plasați actualmente într-un serviciu rezidențial X și să-i integreze în servicii de tip familial până la finele perioadei de implementare.

**20% din beneficiari** care urmează să fie dezinstituționalizați și integrați în servicii de tip familial reprezintă **indicatorul de rezultat**, care ne va arată dacă proiectul își va atinge scopul.

Pentru a putea monitoriza progresul pe parcursul implementării proiectului, este necesar ca OSC, înainte de începerea intervenției, să cunoască câți beneficiari sunt plasați în serviciul rezidențial. **Numărul beneficiarilor plasați în serviciul rezidențial X până la implementarea proiectului reprezintă un indicator de tip baseline**, în raport cu care vom măsura performanța proiectului. Din registrul de evidență a beneficiarilor, prezentat de instituție, constatăm că actualmente sunt plasați 150 de beneficiari.

Pe perioada implementării proiectului OSC a dezinstituționalizat 10 beneficiari în primul an și 20 de beneficiari în al doilea an, în total 30 de beneficiari.

La sfârșitul proiectului putem măsura performanța folosind următoarea formulă de calcul simplă: (30 beneficiari dezinstituționalizați x 100%) : 150 beneficiari inițial = 20% beneficiari dezinstituționalizați și reintegrați în servicii de tip familial. Acest indicator ne demonstrează că proiectul și-a atins scopul.

Menționăm că în acest caz stabilirea indicatorului de tip baseline este un exercițiu simplu, dar există situații când organizațiile/instituțiile trebuie să realizeze cercetări costisitoare pentru a stabili indicatorii de tip baseline. Spre exemplu, dacă OSC își propune să sensibilizeze opinia publică privind drepturile persoanelor cu dizabilități etc., s-ar putea ca datele privind situația curentă să lipsească și să fie necesară o cercetare pentru a stabili punctul de plecare (care este opinia actuală?), înainte de a începe intervenția. În caz contrar, va fi imposibil de măsurat performanța intervenției.

**Așa cum observăm în exemplul de mai sus, nu este suficient să stabilim tipul unui indicator, dar este necesar să ne asigurăm că îl putem calcula și avem sursa de date, pentru a-l colecta/ identifica/ verifica.**

În continuare, prezentăm exemple de indicatori reprezentativi pentru serviciile sociale, specificând formulele de calcul (după, caz) și sursele de date.

Ținem totuși să menționăm că în procesul de selectare a indicatorilor, **OSC trebuie să țină cont de sursele de date disponibile și de resursele organizației pentru colectarea și prelucrarea unui anumit volum de date!**

**Tablelul 12. Indicatorul – formula de calcul – sursa de date**

Indicatorul	Formula de calcul	Sursa de date
Document de politică publică aprobată la nivel local, privind dezvoltarea serviciilor sociale	Da_Nu	Pagina web a Consiliului raional
Resurse financiare alocate de Consiliul raional pentru dezvoltarea serviciilor sociale	Mii lei	Pagina web a Consiliului raional
Ponderea personalului angajat în serviciile sociale care a beneficiat de cursuri de instruire profesională în numărul total de personal (%)	Nr. personal care a beneficiat de cursuri de instruire profesională /Nr. total de personal x 100	Planul anual de instruire al prestatorului de servicii sociale
Numărul beneficiarilor de servicii sociale	Nr.	Registrele de evidență ale beneficiarilor de servicii
Ponderea beneficiarilor satisfăcuți de serviciile sociale prestate în numărul total de beneficiari (%)	Nr. beneficiari satisfăcuți de servicii/Nr. total de beneficiari x 100	Chestionarea beneficiarilor
Tipuri și număr de servicii sociale existente în comunitate	Tipuri/Nr.	Cartografiere
Ponderea costului serviciilor sociale în bugetul total (%)	Cost servicii/total buget x 100	Programul Asistență socială, Ministerul Finanțelor, MSMPS
Ponderea persoanelor cu dizabilități plasate în servicii rezidențiale în totalul persoanelor cu dizabilități (%)	Nr. persoane cu dizabilități instituționalizate/ Nr. total de persoane cu dizabilități	MSMPS

Spre deosebire de **indicatorii cantitativi**, pe care i-am prezentat mai sus, în cadrul MEP putem utiliza și o serie de **indicatori calitativi**, pe care îi putem colecta prin intermediul metodelor participative, cum ar fi: copii beneficiază de alimentație sănătoasă în centrul de zi, beneficiarii serviciilor sunt protejați de abuz, beneficiarii sunt tratați cu respect în centrul comunitar, relaționarea copiilor cu dizabilități cu semenii s-a îmbunătățit după transferarea în servicii comunitare, adulții cu dizabilități intelectuale sunt în siguranță în casa comunitară etc., etc.

În concluzie, subliniem că pentru a realiza cu succes MEP sunt necesare câteva condiții esențiale ce țin de indicatori:

- Este necesar să existe sau să stabilim un indicator de tip baseline, în raport cu care să măsurăm performanța și să putem urmări schimbarea produsă; adică să cunoaștem valoarea de referință a indicatorului.
- Obiectivele programelor, serviciilor pe care le monitorizăm sau evaluăm trebuie să fie măsurabile și nu generale (să aibă o țintă de atins într-o perioadă determinată de timp: spre exemplu, creșterea cu 15% a alocațiilor bugetare pentru dezvoltarea serviciilor sociale comunitare pentru copii până în 2022).
- Este necesar ca pentru o perioadă de timp să utilizăm aceiași indicatori pentru a putea compara valorile acestora și documenta schimbarea produsă. Schimbarea prea des a indicatorilor ne privează de date comparabile.
- Este necesar să asigurăm un echilibru între datele calitative și cele cantitative și să utilizăm mai multe surse de date pentru verificarea indicatorilor.
- Este important să împărtășim rezultatele cu participanții în procesul MEP și să-i abilităm ca ei înșiși să urmărească schimbările.

### Cum raportăm rezultatele MEP?

Există mai multe modalități de împărtășire a rezultatelor MEP, acestea depinzând de cine este publicul-țintă. Informația poate fi prezentată într-un format similar celui de colectare a datelor, adică, prin metode participative: sub formă de **prezentări vizuale, schițe, diagrame** (realizate de echipa MEP în cadrul ședințelor de monitorizare/evaluare (a se vedea anexele 1-10 pentru exemplificare) sau chiar filmări **video**. Poate fi, de asemenea, o **serie de mici rapoarte tematice de câteva pagini (3-4), care să prezinte de fiecare dată un aspect nou privind constatările MEP** (de exemplu, noile servicii dezvoltate, situația beneficiarilor de servicii, instruirea personalului, alocările bugetare etc.). O **prezentare Power Point** poate fi organizată pentru o audiență mai mare (de exemplu, 50 de persoane și mai mult) sau se pot organiza **atelieri mici** de 15-20 de persoane pentru a participa la analiza și dezbateră constatrilor.

Este important ca feedbackul referitor la rezultate să fie oferit pe întreg procesul MEP și facilitatorul să se asigure că părților implicate le-au fost distribuite materialele de care au nevoie pentru a rămâne informați.

Pentru a aduce însă în fața factorilor de decizie rezultatele MEP, este necesară o documentare mai riguroasă a experiențelor și constatrilor, prin întocmirea de rapoarte comprehensive. Se recomandă ca raportul să nu fie voluminos (între 5 și 25 pagini sunt suficiente pentru a prezenta rezultatele, concluziile și recomandările). În continuare prezentăm componentele de bază ale unui raport MEP.

### Boxa 10. Structura Raportului MEP

Componente de bază:

#### 1. TITLUL

#### 2. PERIOADA DE MONITORIZARE/ EVALUARE

#### 3. CUPRINS

#### 4. INTRODUCERE

- Subiectul supus MEP – o prezentare succintă
- OSC, echipa MEP responsabilă
- Proiectul în cadrul căruia s-a realizat MEP, implementatorul, finanțatorul
- Serviciul/ programul/ prioritatea sau obiectivul de politică selectat/ă pentru MEP
- Instituțiile responsabile de implementarea acțiunilor supuse MEP
- Necesitatea MEP

## 5. METODOLOGIA

- Scopul monitorizării
- Obiectivele monitorizării
- Indicatorii selectați
- Metodele utilizate pentru colectarea datelor
- Sursele de informare (primare, secundare).

## 6. CONSTATĂRI PRIVIND PROCESUL DE MEP

- implicarea părților interesante, nivelul de participare etc.

## 7. CONSTATĂRI PRIVIND IMPLEMENTAREA ACȚIUNILOR SUPUSE MEP

- Măsurile concrete care au fost întreprinse de autoritățile responsabile, de comunitate pentru implementarea acțiunilor planificate
- Resursele alocate pentru implementarea acțiunilor planificate
- Rezultatele obținute în urma implementării acțiunilor
- Beneficiile pentru grupurile țintă
- Problemele care au intervenit și au influențat obținerea rezultatelor scontate

## 8. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

- Aspecte pozitive
- Aspecte critice
- Recomandări în funcție de constatări, corelate cu scopul MEP (de exemplu, perspective de îmbunătățire a planificării serviciilor, implementării unor măsuri de politici publice, colectării datelor, coordonării acțiunilor între diferiți actori/instituții, necesitatea unor măsuri suplimentare, propuneri pentru remedierea lacunelor/deficiențelor constatate).

### *Bune practici de utilizare a MEP în domeniul serviciilor sociale*

În domeniul serviciilor de asistență socială există mai puține experiențe documentate de MEP, atât la nivel internațional, cât și la nivel național. Datorită faptului că MEP își are originea în inițiativele de dezvoltare comunitară, care presupun implicarea tuturor membrilor comunității, nu doar a grupurilor vulnerabile, este mai dificil de identificat practici axate pe beneficiarii de servicii sociale, care reprezintă, de fapt, grupurile vulnerabile. Cu toate acestea, am analizat două experiențe de participare a copiilor în procesele de MEP, pe care le prezentăm mai jos.

### **Boxa 11. Exemplu de bună practică: Evaluarea satisfacției copiilor față de serviciile sociale în Columbia**

Pentru a evalua experiența beneficiarilor Programelor comunitare și de consolidare a familiei, Asociația SOS Children's Villages Columbia a realizat un sondaj în rândul copiilor, care au beneficiat de programele respective. Sondajul a fost realizat în baza unui chestionar, care conținea 13 afirmații simple și ușor de înțeles de către copii (standarde de evaluare) elaborate în conformitate cu aspectele relevante privind prestarea serviciilor (alimentația, igiena spațiilor, activitățile de suport, activitățile de divertisment, comunicarea, relaționarea, atitudinea angajaților etc.). Fiecare afirmație era însoțită de o imagine, care reflecta conținutul afirmației. Copiii li s-a cerut ca împreună cu facilitatorul să privească, să citească fiecare imagine și să selecteze răspunsul, care considerau că se potrivește cel mai bine în cazul lor.

Fiecare opțiune de răspuns era reprezentată prin emoticoane (Față zâmbitoare=DA, sunt total de acord cu afirmația; Față neutră/fără emoții=UNEORI sunt de acord; Față tristă=NU sunt de acord). În rezultatul analizei chestionarelor s-a calculat un punctaj pentru fiecare standard de evaluare, în funcție de emoticoanele atribuite de copii (**1**=satisfăcut=față zâmbitoare; **0**=parțial satisfăcut=față neutră și **minus 1**=nesatisfăcut=față tristă).

În felul acesta prestatorul de servicii a evaluat gradul de satisfacție al copiilor față de serviciile oferite, precum și gradul de satisfacție față de fiecare aspect (standard de evaluare) relevant pentru calitatea serviciilor. Aceste rezultate au fost utilizate cu scopul de a îmbunătăți Programele comunitare și de consolidare a familiei.

Sursa: autorul în baza experienței SOS Children's Villages în Columbia<sup>11</sup>

În Republica Moldova, identificăm o bună practică de implicare și participare a copiilor la monitorizarea și evaluarea diferitor servicii sociale destinate copiilor.

### **Boxa 12. Exemplu de bună practică: Consiliul Consultativ al Copiilor în Republica Moldova**

Consiliul Consultativ al Copiilor este o structură creată în 10 raioane ale țării din anul 2014, din care fac parte peste 200 de membri, iar la nivel central a fost instituit Consiliul Național Consultativ al Copiilor de pe lângă MSMPs, din care fac parte 28 de tineri consilieri.

Această structură a fost dezvoltată cu suportul AO „Parteneriate pentru fiecare copil”, în cadrul proiectului „Familie puternică pentru fiecare copil”, implementat în colaborare cu Guvernul Republicii Moldova și cu susținerea financiară a USAID. Inițiativa a avut drept scop evaluarea calității serviciilor sociale prestate la nivel local prin prisma consultării opiniei copiilor, care beneficiau de aceste servicii. Copiii au fost instruiți cum să realizeze evaluarea serviciilor.

Pe parcursul a 5 ani membrii Consiliului au evaluat servicii sociale, precum case de copii de tip familie, asistență parentală profesionistă, centre de plasament pentru copii cu dizabilități, centre de zi prestate de APL. În urma monitorizării serviciilor sociale, membrii Consiliului au înaintat autorităților propuneri pentru îmbunătățirea calității serviciilor sociale destinate copiilor și familiilor acestora. De asemenea, au contribuit la Elaborarea Liniilor Directoare ale Organizației Națiunilor Unite pentru Îngrijirea Alternativă – pe înțelesul copiilor; la stabilirea priorităților pentru Strategia Națională de Protecție a Copilului etc.

Sursa: MSMPs<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Participatory Monitoring and Evaluation Methodologies for Working with Children, Adolescents, and Young People, SOS Children's Villages International, 2012.

<sup>12</sup> Extras din Comunicatul de presă plasat pe pagina web a MSMPs, 18 septembrie 2017.

---

## BIBLIOGRAFIE

1. Canțer Nicoletta, Note de curs la disciplina universitară „Monitorizare, evaluare și supervizare în asistența socială”, Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți, 2014.
2. Citizen Participation Handbook, People’s Voice Project International Centre for Policy Studies, Kyiv, Ukraine, 2002.
3. Coupal Francoise, Results-based Participatory Monitoring & Evaluation, Ottawa, Canada, 2001.
4. Fișele de raportare a cetățenilor. Studiu sociologic realizat cu suportul Băncii Mondiale, Agenției Suedeze pentru Dezvoltare și Cooperare Internațională și PNUD Moldova, Chișinău, 2011.
5. Ghid metodologic cu privire la procesul decizional, Guvernul Republicii Moldova, Cancelaria de Stat, 2009.
6. Ghid metodologic pentru analiza ex-ante a impactului politicilor publice. Selecție de propuneri de politici publice. Volumul IV, Guvernul Republicii Moldova, Cancelaria de Stat, 2012.
7. Ghid metodologic pentru evaluarea intermediară și ex-post a politicilor publice, Guvernul Republicii Moldova, Cancelaria de Stat, 2014.
8. Ghidul prestatorului de servicii sociale, Consiliul Național de Acreditare a Prestatorilor de Servicii Sociale, 2014.
9. Hilhorst Thea and Guijt Irene, Participatory Monitoring and Evaluation – A Process to Support Governance: A Guidance Paper, Report to the World Bank, Royal Tropical Institute, Amsterdam, 2006.
10. Hovland Ingie, Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations, ODI Working Paper 227, London, 2005.
11. Malcoci Ludmila, Monitorizarea și evaluarea participativă. Îndrumar pentru comunități, Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, Chișinău, 2008.
12. Mocanu Victor, Ghid de standarde în servicii sociale, IDIS Viitorul, 2017.
13. Monitorizarea și evaluarea activităților cu tinerii – Ghid pentru tineri și profesioniști care lucrează cu tinerii, Centrul Național de Resurse pentru Tineri, Chișinău, 2006.
14. Narayan Deepa, Participatory evaluation: tools for managing change in water and sanitation. World Bank technical paper, vol. no. 207, 1993.
15. Participatory Monitoring and Evaluation Methodologies for Working with Children, Adolescents, and Young People, SOS Children’s Villages International, 2012.
16. Plottu Béatrice, Plottu Eric, Approaches to Participation in Evaluation: Some Conditions for Implementation. Evaluation, SAGE Publications, 2009.
17. Simon Forrester, Ghid pentru mobilizarea comunității în scopul abilitării, Programul Comun de Dezvoltare Locală Integrată, Chișinău, 2011.
18. Skinner Steve, A Handbook for Community Capacity Building, London, 1997.
19. The Food Security and Nutrition Network Monitoring and Evaluation Task Force. Monitoring and Evaluation Facilitator’s Guide, Washington, DC: The TOPS Program, 2015.
20. Wampler Brian, Guide to Participatory Budgeting, Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank, 2007.



---

## ANEXA 1. CAFENEUA PUBLICĂ

**Tipul metodei: calitativă, de grup**

**Timp sugerat pentru aplicare: 2 ore**

**Număr sugerat de participanți: minim 12, maxim – oricât permite spațiul și timpul**

### **Ce este Cafeneaua Publică?**

Cafeneaua Publică este o metodă de dialog activ, schimb de informații și găsim de soluții creative, care se folosește atunci, când doriți să supuneți unei dezbateri relaxante un anumit subiect, permițând totodată o interacțiune mare și relații apropiate între participanți. Este și o metodă foarte bună de consultare și participare la luarea deciziilor.

### **Cum se desfășoară o cafenea publică?**

Așa cum sugerează și denumirea, dezbaterile se organizează într-un spațiu cât mai asemănător unei cafenele sau chiar într-o cafenea. Atmosfera relaxantă a unei cafenele stimulează gândirea liberă și creatoare, implicarea în dialog a tuturor participanților, chiar și a celor mai timizi. Oportunitatea de a-i cunoaște pe cei care au un cuvânt de spus pe un anumit subiect, posibilitatea de a interacționa cu toți aceștia și generarea de idei noi sunt avantaje evidente ale folosirii acestei metode.

Participanții la cafenea sunt așezați la mese de câte 4-6 persoane, la fiecare masă dezbătându-se un aspect al problemei puse în discuție (fiecare masă are un subiect specific de discuție!). Subiectele de discuție de la fiecare masă rămân aceleași pe toată durata cafenelei.

La fiecare masă unul dintre participanți este „gazdă” sau facilitator al mesei. După o primă rundă de 20-30 de minute, participanții se mută la alte mese, unde vor dezbate subiectele meselor respective, în timp ce gazdele rămân la mesele inițiale pe toată durata cafenelei. Gazda introduce noii veniți în conversație și are grijă ca dialogul să se desfășoare în mod logic și constructiv. Numărul de runde depinde de mărimea grupului, dar astfel încât întregul proces să nu dureze mai mult de 3 ore. În final se poate organiza o sesiune de dezbateri cu întregul grup pentru a împărtăși concluziile și a ajunge la un plan de acțiune comun.

### **Cum stabiliți tema cafenelei și subiectele de conversație?**

Tema cafenelei reiese din scopul pentru care organizația dorește să organizeze dezbaterile. Scopul poate să fie: stabilirea direcțiilor de dezvoltare a raionului (de exemplu, în cadrul planificării strategice), identificarea celor mai bune soluții pentru susținerea persoanelor vulnerabile din localitate, identificarea serviciilor sociale necesare de dezvoltat pentru un anumit grup țintă, elaborarea unui proiect de decizie în vederea alocării resurselor financiare adiționale pentru serviciile sociale etc. Important este ca tema cafenelei să fie foarte clară atât pentru organizatori, cât și pentru participanți. Subiectele de conversație pentru fiecare masă sunt aspecte, care se desprind din tema cafenelei și pot să fie formulate și sub formă de întrebări. Acestea trebuie să stimuleze creativitatea, să fie semnificative; să fie simple și clare; să fie provocatoare; să invite la reflecție.

### **Cine sunt invitații potriviți?**

La o cafenea publică pot participa atâtea persoane pe cât vă permite spațiul. O listă bună de invitați presupune persoane care:

- cunosc subiectul dezbătut – convențional sau neconvențional;

- 
- sunt afectate de problematica respectivă;
  - au experiență pe tematica respectivă;
  - pot să influențeze factorii de decizie

La realizarea listei de invitați, gândiți-vă și la persoane care pot să vină cu idei inovatoare, care să poată privi problema dintr-o multitudine de puncte de vedere. Cu cât experiențele participanților sunt mai variate, cu atât dialogul și ideile generate pot să fie mai valoroase.

### Cum organizați spațiul de discuții?

Organizarea spațiului trebuie să fie cât mai asemănătoare cu organizarea unei cafenele. Creați o ambianță caldă și primitoare, alegeți un spațiu cu lumină naturală, cu scaune confortabile. Puteți chiar să puneți muzică pe fundal. Pe mese puneți fețe de masă, dar și hârtie de flipchart pentru ca facilitatorul să poată nota ideile (nu se recomandă luarea de notițe pe un caiet, pentru că se pierde atmosfera informală). Puteți folosi și fețe de masă de hârtie pe care atât facilitatorul, cât și invitații, după caz, pot scrie cu markere. În acest caz, la prezentările finale este util să pregătiți o sfoară și clești, ca să le puteți prezenta. Asigurați-vă că aveți răcoritoare, cafea, fursecuri.

### Scenariul unei cafenele:

- **Un interval de primire a participanților** – o masă de primire unde înregistrați și datele de contact ale participanților și distribuiți agenda sau alte materiale.
- **Deschiderea:** facilitatorul principal al cafenelei deschide evenimentul și explică de ce ne-am adunat și cum o să se desfășoare discuțiile (probabil mulți participanți nu sunt familiarizați cu acest format de dezbateri). Eventual, au loc și scurte alte intervenții (1-2, nu mai mult de 2-3 minute fiecare, pentru a nu deveni o dezbatere). Aceste luări de cuvânt au rolul de a inspira discuțiile, așadar ar trebui să ofere contextul cafenelei, ce se urmărește prin discuții și ce urmează să se întâmple cu rezultatele. Poate fi făcută o scurtă trecere în revistă a participanților. Puteți distribui o foaie care să explice cum au loc dezbaterile – fie ca agendă a evenimentului, fie ca explicație mai detaliată a cafenelei publice.
- **Derularea sesiunilor de dezbateri** – de obicei, 3 runde este numărul confortabil pentru participanți.
- **Închiderea cafenelei.** Facilitatorul principal al cafenelei invită gazdele/facilitatorii meselor să prezinte rezumatul a ceea ce s-a discutat. Acesta este un moment foarte important pentru a unifica rezultatele disparate de la mese și a crea o imagine de ansamblu. De aceea, este important ca facilitatorul cafenelei nu doar să fie familiarizat cu subiectul dezbătut, dar să aibă capacitatea de sintetiza și de a integra rezultatele de la mese pentru a pune în valoare ideile colectate. Tot facilitatorul principal trebuie să explice ce urmează să se întâmple după cafenea cu aceste idei.

### Ce se întâmplă după cafenea?

Oricât ar fi de reușită, o cafenea publică nu schimbă aproape nimic, dacă rezultatele nu sunt valorificate. Acțiunile următoare cafenelei sunt generate de scopul pe care l-a avut organizarea dezbaterii. Dacă scopul a fost identificarea celor mai bune soluții pentru susținerea persoanelor vulnerabile din localitate, atunci ideile exprimate ar trebui să ajungă pe masa primarului și a asistentului social; dacă scopul a fost stabilirea direcțiilor de dezvoltare a raionului (de exemplu, în cadrul planificării strategice), atunci ideile ar trebui să ajungă la consiliul raional, la președintele raionului și să se transforme ulterior într-un Plan strategic etc. Participanții vor trebui informați despre rezultatele cafenelei – le puteți transmite prin email un rezumat al discuțiilor și, ulterior, puteți reveni cu informații privitoare la evoluția demersurilor făcute în vederea punerii în practică a ideilor dezbătute. În cazul grupurilor vulnerabile se vor stabili întâlniri ulterioare pentru a fi informați sau se va face informarea prin intermediul liderului din comunitate, care este membru al echipei de MEP.

---

**Sugestii privind utilizarea metodei (pe aspecte specifice de MEP):**

- Consultarea diferitor părți interesate pe marginea unei probleme ce ține de serviciile sociale, în scop de concordare a aspectelor problematice, care vor fi supuse MEP;
- Căutarea și identificarea soluțiilor pentru îmbunătățirea accesului cetățenilor la serviciile sociale, pentru îmbunătățirea calității serviciilor, pentru îmbunătățirea colaborării dintre diferite părți interesate în procesul de MEP;
- Identificarea în procesul de MEP a modalităților de implicare activă a persoanelor/ familiilor în situație de vulnerabilitate la soluționarea problemelor cu care se confruntă;
- Discutarea în grup și luarea unor decizii comune privind implementarea unui plan de acțiuni în domeniul serviciilor sociale, ca rezultat al MEP.

---

## ANEXA 2. FIȘA DE PUNCTAJ A COMUNITĂȚII (COMMUNITY SCORECARD)

**Tipul metodei: calitativă, de grup**

**Timp sugerat pentru aplicare: minimum 3 zile**

**Număr de participanți: în funcție de mărimea comunității, serviciilor disponibile și beneficiarilor**

### **Ce este Fișa de punctaj a comunității?**

Fișa de punctaj a comunității este un instrument participativ bidirecțional pentru planificarea, monitorizarea și evaluarea serviciilor oferite cetățenilor, care poate fi aplicat în diferite domenii (sănătate, asistență socială, aprovizionare cu apă, agricultură etc.). Aceasta reunește față în față beneficiarii de un anumit tip de serviciu și prestatorii de serviciu, pentru a analiza împreună problemele ce țin de oferirea serviciilor și pentru a aborda în comun aceste probleme. Scopul acestui proces este de a îmbunătăți eficiența și calitatea serviciilor la nivel comunitar și de a spori comunicarea și transparența între beneficiarii de servicii, prestatorii de servicii și factorii de decizie.

### **Cum poate fi aplicată Fișa de punctaj a comunității?**

Această metodă poate fi utilizată pentru evaluarea serviciilor oferite de către prestatorii publici și privați de servicii, inclusiv OSC. Poate fi aplicată ca parte a sistemului de monitorizare și evaluare a diferitelor programe sau proiecte, care vizează prestarea de servicii.

### **Etapă 1 Planificarea și pregătirea**

Pregătirea prealabilă pentru aplicarea Fișei de punctaj a comunității este crucială și sugerăm să înceapă cu o lună înaintea procesului de mobilizare a comunității și a prestatorilor de servicii. Recomandăm OSC, care inițiază procesul de aplicare a Fișei de punctaj a comunității, câteva sarcini de pregătire:

- Determinați scopul evaluării, tipul de serviciu evaluat și aria geografică în care veți desfășura exercițiul (de exemplu, evaluarea gradului de acoperire cu servicii de Sprijin familial a familiilor vulnerabile din 3 localități ale raionului X; evaluarea gradului de satisfacție a beneficiarilor serviciului Echipă Mobilă din raion și accesul la serviciu);
- Documentați-vă referitor la aspectele legislative referitoare la serviciul evaluat (criterii de eligibilitate pentru accesarea serviciului, proceduri de acordare a serviciului, termene etc.);
- Colectați date despre: numărul populației din localitățile de interes, nivelul sărăciei, dacă există, numărul persoanelor cu dizabilități, numărul beneficiarilor de servicii etc.;
- Mergeți în comunități și contactați cu liderii locali pentru a crește gradul de conștientizare referitor la aplicarea ulterioară a Fișei de punctaj a comunității;
- Identificați și instruiți facilitatorul principal și liderii neformali ai comunității, personalul OSC, membrii APL, care vă pot ajuta la obținerea datelor și organizarea procesului;
- Creați echipa de facilitatori: cel mai bine este să aveți o echipă din doi facilitatori (unul local, unul din cadrul OSC) și o persoană responsabilă de logistică etc.

*Organizați o întâlnire prealabilă în comunitate și invitați participanții:*

- să identifice grupul principal de beneficiari de servicii
- să propună și să clarifice cine ar putea participa din partea prestatorilor de servicii și cine ar putea participa în ultima zi din partea factorilor de decizie
- care sunt aspectele importante pentru ei referitor la acest serviciu

---

Asigurați-vă că gospodăriile vulnerabile și cele mai sărace sunt reprezentate (în prealabil, puteți efectua într-o întâlnire separată harta bunăstării cu un alt grup din comunitate, nu cu grupul-țintă).

*În anumite circumstanțe, în funcție de tipul de serviciu evaluat și de distanța dintre prestatorii de servicii și beneficiarii de servicii, implementarea Fișei de punctaj a comunității poate dura mai mult de o săptămână.*

## **Etapa 2. Aplicarea Fișei de punctaj a comunității cu membrii comunității (ziua 1)**

Participanții primei zile sunt membri ai comunității, care au dreptul la servicii și care beneficiază de servicii. Selectarea grupurilor sau participanților depinde de servicii. De exemplu, pentru serviciul de sprijin familial este esențial să invităm familii cu copii în situații de vulnerabilitate, pentru serviciul Echipă Mobilă este necesar să invităm persoanele cu dizabilități și membrii familiei lor.

La nivel comunitar, se realizează o evaluare a aspectelor prioritare: Care sunt obstacolele în calea prestării unor servicii de calitate? Comunitatea selectează indicatorii pentru evaluarea problemelor prioritare în cadrul asaltului de idei sau discuției de tip focus grup. Menționăm că indicatorul propriu zis va fi dezvoltat de facilitator în baza discuțiilor cu comunitatea și a afirmațiilor lor. De exemplu, dacă tema discuției este serviciul Echipă Mobilă și participanții spun că „specialiștii ajung foarte rar la noi”, „nu respectă întotdeauna graficul întâlnirilor”, „stăm uneori și așteptăm jumătate de zi” etc., facilitatorul propune ca indicator „punctualitatea specialiștilor”. Dacă în discuție apar subiecte ce țin de modul cum comunică, interacționează specialiștii cu beneficiarii, cum se simt aceștia, atunci un indicator ar putea fi „atitudinea specialiștilor”.

Numărul redus de indicatori, care trebuie să fie clari, contribuie la menținerea unei discuții concentrate; în mod ideal nu trebuie să fie mai mult de 7-8 indicatori. Diferite tipuri de servicii pot avea diferite tipuri de indicatori, în dependență de: a) grupul de beneficiari (copii, persoane cu dizabilități, persoane în etate, femei victime ale violenței în familie etc.) și b) modul cum se acordă serviciul (la domiciliu, într-un centru de zi sau de plasament).

Este esențial ca participanții să atribuie un punctaj pentru fiecare indicator și să se motiveze/explice punctajul acordat. De exemplu, dacă beneficiarii au stabilit că un indicator important este „Atitudinea specialiștilor față de beneficiari”, atunci ei vor acorda un punctaj de la 0 la 100% acestui indicator, reieșind din modul cum percep ei atitudinea. Dacă acordă 60%, trebuie să explice de ce (de exemplu, „Am acordat 60% pentru că nu suntem foarte mulțumiți cum discută cu noi specialiștii, ne considerăm uneori vinovați că nu facem progrese etc.”. Atenție, punctajul pentru fiecare indicator este acordat de grup, în urma discuțiilor și negocierilor, nu de fiecare persoană în parte! Stabilirea modalității de acordare a punctajului este propusă de facilitator în dependență de abilitățile grupului. În cazul copiilor, persoanelor cu dizabilități de intelect pot fi folosite emoticoanele (fețe zâmbitoare – satisfăcute, triste – nesatisfăcute), dacă se consideră dificil de acordat un procentaj (0-100%), poate fi propusă aprecierea de la 1 (total nesatisfăcut, nu sunt de acord) la 5 (total satisfăcut, total de acord).

Se recomandă ca la prima întâlnire, participanții să elaboreze și primele recomandări privind îmbunătățirea situației cu privire la anumiți indicatori. Pentru a evita crearea unor așteptări nerealiste, este important să ajutați membrii comunității să înțeleagă constrângerile cu care se confruntă prestatorii de servicii.

## **Etapa 3. Aplicarea Fișei de punctaj a comunității cu prestatorii de servicii (ziua 2)**

Participanții zilei a doua sunt reprezentanți ai prestatorilor de servicii.

O evaluare generală (asalt de idei) cu privire la prestarea de servicii se concentrează pe întrebarea: Care sunt obstacolele în calea prestării serviciilor de calitate? Ulterior se elaborează indicatorii de autoevaluare de către prestatori cu suportul facilitatorului. Pentru fiecare indicator participanții acordă un punctaj (de la 1 la 5 sau de la 0% la 100%) și alături motivează/explică punctajul. Ziua a doua se termină cu sugestii despre modul în care pot fi îmbunătățite serviciile.

---

#### **Etapa 4: Întâlnirea față în față între comunitate și prestatorii de servicii (ziua 3)**

În a treia zi, se organizează întâlnirea comună a participanților din prima și a doua zi, grupurile reu-nindu-se. Grupul de participanți din a treia zi este format din: 1) membrii comunității care au dreptul la servicii, beneficiarii de servicii, dar și alți membri ai comunității, lideri, reprezentanți ai primăriei; 2) personalul prestatorilor de servicii de la diferite niveluri; 3) factori de decizie de la nivel local și 4) facilitatorii.

Comunitatea prezintă concluziile proprii privind rezultate din Fișa de punctaj a comunității (postere), completată în prima zi. Prestatorii de servicii prezintă concluziile proprii rezultate din Fișa de punctaj a comunității (postere) completată a doua zi. Comunitatea și prestatorii de servicii discută problemele identificate (postere). Toți participanții acordă împreună prioritate problemelor (prin negociere) și con-vin asupra unor posibile soluții.

Este important să se stabilească un „mediu favorabil” pentru participanți pentru a negocia acorduri privind îmbunătățirea serviciilor. Cu toate acestea, nu este garantat faptul că prestatorii de servicii și factorii de decizie vor fi receptivi la problemele identificate de beneficiarii de servicii și la sugestiile lor de schimbare. Unele strategii de atenuare a acestei probleme sunt: evidențierea atât a punctelor tari, cât și a punctelor slabe, care apar în urma rezultatelor obținute din aplicarea Fișei de punctaj a comunității; facilitarea eficientă a procesului și asigurarea faptului că întâlnirile față în față sunt mai degrabă constructive decât confruntări; concentrarea nu numai pe probleme, ci și pe soluții și propuneri. Prestatorii de servicii la nivel local nu au întotdeauna capacitatea sau pârghiile pentru a lua decizii sau a implementa schimbările. Prin urmare, este important ca și factorii de decizie să fie implicați în această întâlnire față în față a comunității și prestatorilor de servicii.

#### **Etapa 5: Implementarea și monitorizarea planului de acțiuni**

Un proces de aplicare a Fișei de punctaj a comunității nu se finalizează după generarea punctajului! Recomandările referitoare la următorii pași sunt:

- Elaborați un raport privind procesul de evaluare a punctajului, inclusiv un plan de acțiuni comun.
- Utilizați rezultatele exercițiului și planul de acțiuni pentru a informa și influența toate inițiativele/planurile actuale legate de prestarea serviciilor respective, de exemplu procesul de bugetare pentru anul următor a serviciilor sociale la nivel de raion.
- Monitorizați aplicarea planului de acțiuni.
- Diseminați rezultatele prin mass-media și comunități.
- Luați măsuri pentru instituționalizarea procesului, de exemplu, prin sprijinirea OSC, APL, a prestatorilor de servicii pentru a repeta exercițiul de aplicare a Fișei de punctaj a comunității anual.

Atenție: Există riscul ca procesul de aplicare a Fișei de punctaj a comunității să creeze frustrare și dezamăgire din partea membrilor comunității și a prestatorilor de servicii, în cazul în care soluțiile propuse nu sunt puse în aplicare sau dacă evaluările ulterioare nu confirmă nici o schimbare pozitivă. Procesul necesită timp. S-ar putea ca prestatorii de servicii și comunitățile să nu înțeleagă și să nu accepte acest exercițiu. Facilitarea este crucială. Procesul poate duce la conflicte sau poate ridica așteptări mari din partea beneficiarilor/potențialilor beneficiari de servicii, care să nu poată fi satisfăcute de prestatorii de servicii.

## Model de raport al aplicării Fișei de punctaj a comunității elaborat de facilitatori

### Subiectul evaluării: Accesul familiilor vulnerabile la serviciul de sprijin familial

Nume, prenume facilitatori:

I. Perioada întâlnirilor cu beneficiarii de servicii:

Nr. participanți:

Profilul participanților (gen, vârstă, caracteristici):

Localitățile unde s-au desfășurat întâlnirile:

II. Perioada întâlnirilor cu prestatorii de servicii:

Nr. participanți:

Profilul participanților (gen, funcție):

Localitățile unde s-au desfășurat întâlnirile:

III. Data întâlnirii comune:

Nr. participanți:

Profilul participanților (se descrie separat pentru beneficiari, prestatori și factori de decizie prezenți):

Localul întâlnirii comune:

Modalitatea de acordare a punctajului (de exemplu, de la 0% la 100%):

Tabel consolidat de punctaj:

n	Indicatorii	Localitatea A	Localitatea B	Localitatea C	Punctaj consolidat
1.1	Indicator 1	65%	90%	45%	<b>70%</b>
1.2	Indicator 2	35%			
1.3	Indicator 3	80%			
1.4	Indicator 4	50%			
1.5	Indicator 5	70%			
<b>Punctaj consolidat</b>		<b>60%</b>			

*Notă: punctajul consolidat înseamnă media pe indicator și respectiv media pe localitate*

Mențiuni privind desfășurarea întâlnirilor: grad de participare, atitudini, provocări etc.

Decizii de îmbunătățire a calității serviciilor, măsuri care vor fi luate în următoarea jumătate de an/un an:

Perioada planificată pentru următoarea evaluare (necesară pentru analiza măsurilor implementate și evaluarea schimbărilor):



---

## ANEXA 3. TEHNICA CELEI MAI IMPORTANTE SCHIMBĂRI

**Tipul metodei: calitativă, de grup**

**Timp sugerat pentru aplicare: pe toată perioada implementării proiectului, programului, serviciului**

**Număr sugerat de participanți: grupuri a câte 15 persoane**

### **Ce este Tehnica celei mai importante schimbări?**

Tehnica celei mai importante schimbări este o formă de monitorizare și evaluare participativă, care implică analiza schimbărilor produse în rezultatul unei intervenții (proiect, program, serviciu, politică publică) și a impactului acestora din perspectiva beneficiarilor. Procesul este participativ, deoarece beneficiarii și părțile interesate (implementatori, factori de decizie, finanțatori, parteneri etc.) decid împreună ce fel de schimbări vor fi înregistrate și analizează datele (povestirile) colectate.

Aplicarea tehnicii presupune două elemente-cheie: 1) colecția periodică de povestiri de la beneficiari și prestatori de servicii, care împărtășesc experiența proprie despre schimbările intervenite în situația lor, relevante pentru intervenție; 2) selecția sistematică a celor mai semnificative dintre povestiri și analiza lor. Rezultatele procesului de selecție a povestirilor și criteriile de selectare a povestirilor sunt înregistrate și trimise înapoi participanților înainte de începerea următoarei runde de colectare a povestirilor. Astfel, este încurajat dialogul continuu de jos în sus și de sus în jos la diferite nivele de implementare a intervenției, punându-se accent pe învățarea continuă. Procesul informează ciclurile ulterioare de planificare a intervenției.

### **Cum se aplică Tehnica celei mai importante schimbări?**

#### **Pasul 1: Colectarea povestirilor despre schimbarea semnificativă**

Un grup de persoane afectat de procesul de implementare a unui proiect al OSC sau a unei politici publice (de exemplu, beneficiarii și specialiștii direct implicați în acordarea serviciilor), sunt selectați și rugați să povestească ce li s-a întâmplat după începerea intervenției de către OSC/ APL/ APC. Aceștia sunt întrebați care este cea mai importantă schimbare produsă în viața lor/în viața beneficiarilor și de ce această schimbare este importantă/ semnificativă pentru ei. Facilitatorii înregistrează povestirile (pot fi înregistrări audio, video sau pot fi 1-2 pagini de notițe). În funcție de abilitățile persoanelor de înțelegere și de povestire, facilitatorii își adaptează întrebările, care trebuie să fie scurte, clare, ușor de înțeles. Întrebările nu trebuie să inducă răspunsuri și nici să se axeze pe un anumit timp de schimbare. Participanții decid singuri ce să povestească despre schimbările survenite în perioada de timp de când beneficiază de un serviciu sau sunt implicați într-o anumită activitate de prestare de servicii.

#### **Pasul 2: Formarea grupului de analiză a povestirilor**

În funcție de amploarea intervenției monitorizate și evaluate, la diferite nivele este format un grup al părților interesate (implementatori ai proiectului/serviciului/politicii, factori de decizie, finanțatori, parteneri etc.), care trebuie să cunoască impactul intervenției. Facilitatorii organizează întâlniri periodice (de exemplu, semestriale) ale grupului, format din reprezentanții părților interesate. Acest grup va analiza povestirile colectate la etapa 1 și va lua în considerație diferite tipuri de schimbări semnificative înregistrate.

#### **Pasul 3: Selectarea povestirii cu cele mai semnificative schimbări**

Facilitatorii solicită grupului de analiză a povestirilor să asculte sau să citească povestirile colectate la etapa 1. Fiecare reprezentant al grupului alege apoi individual o singură povestire, pe care o consideră cea mai semnificativă, și explică grupului de ce o selectat-o ca fiind cea mai importantă și relevantă pentru intervenție. În cadrul grupului au loc dezbateri, deoarece membrii grupului pot avea opinii diferite referitoare la importanța și relevanța schimbărilor pentru intervenție, ceea ce aprofundează înțele-

---

gerea problemelor legate de aceasta. La sfârșitul întâlnirii, grupul cade de acord referitor la povestirea cea mai semnificativă și poate conveni asupra acțiunilor, pe care le vor întreprinde pentru a consolida elementele de succes și pentru a aborda rezultatele negative sau nedorite ale intervenției. Menționăm că se face un proces verbal al întâlnirilor de analiză a povestirilor, în care sunt menționate povestirile analizate și motivele/argumentele selectării unei povestiri și neselectării celorlalte. „Povestitorii” vor fi ulterior informați referitor la povestirile selectate și la motivele selectării/neselectării acestora. Analiza povestirilor se poate face eșalonat, la diferite nivele (de exemplu, în cadrul unui proiect: la nivel de personal care implementează proiectul, la nivel de administrație a OSC și la nivel de donatori; în cadrul unei politici: la nivel de implementatori la nivel de comunitate, la nivel raional și la nivelul factorilor de decizie la nivel național). Menționăm că la fiecare nivel de analiză (organizațional, comunitar, raional, regional, național) pot apărea criterii diferite de selectare a povestirilor, în funcție de ceea ce consideră ca fiind schimbare importantă părțile interesate implicate în proces.

#### **Pasul 4: Finalizarea procesului**

Procesul se încheie adesea prin colectarea unui număr semnificativ de povestiri de la diferite grupuri țintă și crearea unei mape a povestirilor, care evidențiază schimbările produse în cadrul unei intervenții și argumentele selectării celor mai reprezentative schimbări. Părțile interesate pot verifica schimbările, prin efectuarea unor vizite în teren, în locurile/ serviciile descrise în povestiri pentru: a se convinge că povestirile au fost raportate cu exactitate și sinceritate și pentru a obține informații mai detaliate despre schimbările considerate semnificative. Dacă vizita este efectuată după o perioadă anumită de timp după descrierea situației, aceasta oferă șansa de a vedea ce s-a întâmplat de când evenimentul a fost documentat pentru prima dată. Aceste analize și vizite oferă părților interesate datele necesare pentru a lua decizii referitor la ajustarea unor măsuri, îmbunătățirea intervenției, replicarea rezultatelor pozitive etc.

#### **Pasul 5: Repetarea procesului**

Colectarea și selectarea povestirilor se repetă periodic pentru a capta și a evalua schimbările produse în curs de implementare a intervenției. După o perioadă de timp, situațiile povestite pot fi revăzute, pentru a vedea dacă schimbarea a fost pe termen lung sau nu și pentru a analiza ce alte schimbări au mai avut loc.

#### **Sugestii privind utilizarea metodei (pe aspecte specifice de MEP):**

- Monitorizarea în dinamică a unei intervenții (proiect, program, serviciu, politică publică) din perspectiva schimbărilor produse la nivel de beneficiari direcți;
- Evaluarea impactului schimbărilor produse la nivel de comunitate/ familie /persoană ca rezultat al unei intervenții a APL/ APC/ OSC și a durabilității intervenției;
- Adoptarea unor decizii de revizuire/ ajustare/ îmbunătățire a intervențiilor la nivel managerial/ la nivelul factorilor de decizie.

---

## ANEXA 4. DISCUȚIA DE TIP FOCUS GRUP

**Tipul metodei: calitativă, de grup**

**Timp sugerat pentru aplicare: 1-2 ore**

**Număr sugerat de participanți: minim 5, maxim 15**

### **Ce este Discuția de tip focus grup?**

Discuția de tip focus grup este un interviu realizat cu un grup de persoane, axat pe o anumită temă/subiect de interes și pe o anumită categorie de participanți. Grupul de participanți trebuie să fie omogen, adică să prezinte niște trăsături similare (de exemplu, vârsta, statutul în comunitate, funcția la locul de muncă, caracteristici asemănătoare de vulnerabilitate, serviciul de care toți beneficiază sau sunt eligibili să beneficieze, experiențe similare etc.).

### **Cum se desfășoară Discuția de tip focus grup?**

#### **Etapa 1: Pregătirea**

- Identificați subiectul principal al discuției. Stabiliți informațiile necesare care trebuie obținute de la grupul de participanți.
- Formulați cu atenție 5-6 întrebări. Întrebați-vă, în primul rând, ce problemă sau necesitate comunitară va fi abordată prin informațiile colectate în timpul discuției. De exemplu, doriți să înțelegeți cum și de ce o parte a politicilor sau a prestării serviciilor locale eșuează etc. Pe lângă întrebările principale, formulați câteva întrebări suplimentare, pentru a ajuta grupul să găsească răspunsul în cazul în care „se blochează” la una dintre întrebări. Cu toate acestea, aveți grijă să nu adresați întrebări „prea sugestive” (a se vedea Instrucțiunile pentru facilitator – în Ghid).
- Planificați ședința: alegeți localul (încăpere luminoasă, bine aerisită, scaune așezate în cerc), stabiliți ora începerii/finalizării discuției și ordinea de zi, asigurați materialele logistice (transport, echipament de înregistrare, carnet de notițe etc.), răcoritoare (dacă discuția se realizează în timpul prânzului, căutați o modalitate de a asigura prânzul pentru invitați).
- Pregătiți lista potențialilor invitați (contactați potențialii invitați și solicitați confirmarea de participare). Selectați membrii participativi și reflexivi. Încercați să selectați participanți care nu se cunosc unul pe altul. Asigurați-vă că membrii potențiali ai discuției sunt invitați din timp și că cunosc ora, locația, durata ședinței și subiectul discuției, că vor fi ajutați să ajungă la locul desfășurării discuției, în caz de necesitate.

#### **Etapa 2: Facilitarea discuției**

- Salutați participanții.
- Prezentați-vă și prezentați co-facilitatorul, dacă acesta este implicat.
- Solicitați participanților să se prezinte.
- Comunicați scopul discuției, de ce este importantă participarea, cum vor fi folosite informațiile colectate. Explicați regulile discuției (fiecare are dreptul la opinie, vorbim pe rând, opinia fiecăruia este valoroasă etc.).
- Asigurați înregistrarea ședinței cu echipament audio. Nu contați pe memorie. Dacă acest lucru nu este practic, implicați un co-facilitator care se fie prezent la acest eveniment pentru a lua notițe. Nu uitați să cereți permisiunea participanților înainte de a începe înregistrarea. Explicați utilizarea mijloacelor de înregistrare a ședinței și asigurați participanții de confidențialitatea datelor.

- Citiți cu atenție fiecare întrebare înainte ca aceasta să fie abordată de grup. Oferiți grupului câteva minute pentru a pregăti răspunsul.
- Urmăriți să aveți o participare uniformă (asigurați-vă că fiecare participant are șanse egale de a se pronunța). În cazul în care una sau două persoane domină discuția, încurajați participarea altor persoane. Examinați posibilitatea aplicării metodei mesei rotunde, inclusiv mersul într-o direcție în jurul mesei, oferind fiecărei persoane un minut pentru a răspunde la întrebare. Este important ca toți membrii să participe cât mai activ posibil, deoarece ședința este reușită atunci când sunt generate informații utile.
- Mențineți focalizarea dialogului, orice răspunsuri incoerente trebuie întrerupte în mod diplomat. Mențineți ritmul discuției, nu faceți pauze prea mari. Fiți precauți la întrebările parvenite de la participanți (a se vedea Instrucțiuni pentru facilitator în Ghid).
- După ce s-a răspuns la fiecare întrebare, formulați cu atenție un rezumat clar al informațiilor prezentate de participanți (persoana care ia notițe ar putea face acest lucru).
- Încheierea ședinței: anunțați membrii că vor fi informați despre pașii următori, ca rezultat al discuției, mulțumiți-le pentru participare.

### **Etapa 3. Înregistrarea și prelucrarea datelor după discuție**

- Audiati înregistrarea și transcrieți înregistrarea întrebărilor și răspunsurilor pe calculator exact așa cum au fost comunicate de participanți, fără modificări, interpretări. Examinați notițele luate, de exemplu, pentru a clarifica orice rectificări, asigurați-vă că paginile sunt numerotate. Notați observațiile făcute în timpul discuției.
- Transcrierea discuției de tip focus grup, trebuie să conțină:
  - 1) Data
  - 2) Locul
  - 3) Numele, prenumele moderatorului/ co-facilitatorului
  - 4) Nr. de participanți și lista acestora (gen, mediu de reședință, funcții – în cazul prestatorilor de servicii, tipul de serviciu de care beneficiază în cazul beneficiarilor etc.)
  - 5) Fiecare întrebare și răspunsurile la aceasta, în ordinea în care s-au desfășurat:
 

Întrebarea 1 Ce credeți despre ....?

Respondent ...

Respondent ...

Respondent ...

Întrebarea 2 Cum v-a ajutat acest serviciu să ...?

Respondent ...

Respondent ...
  - 6) Observații privind participarea
- Citiți răspunsurile la întrebări și organizați-le pe categorii de interes (de exemplu: categoria „dificultăți”, categoria „sugestii”, categoria „experiențe similare”, categoria „succese obținute”, categoria „recomandări” etc. Faceți o sumare a constatărilor, arătând principalele tendințe identificate. Analizați frecvența și răspândirea informației (Răspândirea se referă la câte persoane diferite au spus același lucru. Frecvența arată de câte ori s-a spus un anumit lucru. De exemplu, un subiect poate fi menționat de multe ori, dar de către o singură persoană.). Elaborați constatările în urma analizei conținuturilor.

---

### Sugestii privind utilizarea metodei (pe aspecte specifice de MEP):

- Colectarea informației despre diferite aspecte sociale din comunitate și evidențierea problemelor existente;
- Discutarea subiectelor specifice privind serviciile sociale, de interes pentru MEP;
- Analiza în profunzime a cauzelor și efectelor unei probleme privind serviciile sociale, care necesită rezolvare;
- Analiza accesului cetățenilor la serviciile sociale;
- Evaluarea schimbărilor produse la nivel de comunitate/ familie /persoană ca rezultat al unei intervenții a APL/ OSC;
- Căutarea și analiza soluțiilor pentru îmbunătățirea accesului cetățenilor la serviciile sociale, pentru îmbunătățirea calității serviciilor, pentru îmbunătățirea colaborării dintre diferite părți interesate;
- Identificarea modalităților de implicare a comunității pentru a susține grupurile vulnerabile, pentru a crea noi servicii în comunitate;
- Identificarea perspectivelor de dezvoltare a serviciilor sociale.

Atenție: Focus-grupul NU poate fi folosit pentru educația sau suportul participanților, nu urmărește rezolvarea unor probleme, atingerea consensului și nici luarea unor decizii. În cadrul discuțiilor de tip focus grup ne interesează doar să explorăm diversitatea experiențelor și opiniilor participanților!

---

## ANEXA 5. SCALA CU EMOTICOANE

**Tipul metodei: cantitativă, de grup**

**Timp sugerat pentru aplicare: 30 minute – 1 oră**

**Număr sugerat de participanți: oricât de multe grupuri formate din 10-15 persoane**

### **Ce este Scala cu emoticoane?**

Scala cu emoticoane este o metodă de evaluare cantitativă, care presupune un clasament de 5 puncte al emoțiilor: foarte negativ – negativ – neutru – pozitiv – foarte pozitiv, prin folosirea fețelor cu emoții (emoticoanelor) pentru a exprima gradul de satisfacție/insatisfacție, acord/dezacord față de orice aspect de interes pentru o evaluare. Se utilizează în mod special cu copii și persoanele adulte, care nu știu să citească (de exemplu, persoane cu dizabilități de intelect).

### **Cum se aplică Scala cu emoticoane?**

#### **Etapa 1 Pregătirea**

- Stabiliți subiectul evaluării. Pregătiți un set de întrebări standard. Întrebările trebuie formulate sub formă de afirmații, la care participanții să poată răspunde, conform următoarei scale:
  - "sunt total de acord = sunt foarte mulțumit = îmi place foarte mult"
  - "sunt de acord = sunt mulțumit = îmi place"
  - "uneori sunt de acord/mulțumit/îmi place, alteori nu; mediu; neutru"
  - "nu sunt de acord = nu sunt mulțumit = nu îmi place"
  - "nu sunt deloc de acord = nu sunt deloc mulțumit = nu îmi place deloc"







De exemplu, dacă doriți să evaluați calitatea serviciilor prestate copiilor într-un centru de zi, ar putea să vă intereseze: alimentația; activitățile educative/ de divertisment, atitudinea personalului față de copii etc. Aceste subiecte de interes vor constitui indicatorii de evaluare. Afirmațiile ar putea fi formulate astfel: „Mâncarea la Centru este gustoasă”, „La Centru am activități interesante, care îmi plac”, „Educatorul/Asistentul social mă ajută de fiecare dată când am nevoie” etc.

- Pregătiți foaia de flipchart cu un tabel, în care veți include afirmațiile pe orizontală și emoticoanele pe verticală. Emoticoanele pot fi de aceeași culoare sau colorate diferit, important e să sugereze emoțiile potrivite.
- Pregătiți spațiul unde va avea loc activitatea: scaune pentru participanți așezate în cerc, flipchart cu tabelul cu afirmații, buline adezive pentru participanți cu care să voteze. Sugerăm ca afirmațiile să fie însoțite de imagini reprezentative.
- În caz că aveți nevoie să comparați rezultatele între diferite grupuri (fete/băieți, Centrul A/Centrul B, raionul A/raionul B), atunci participanții vor forma grupuri separate, chiar dacă sunt în același local, în funcție de criteriile, care vă interesează. Participanții pot primi, carioci de diferite culori sau buline de diferite culori cu care să voteze, pentru a-i putea diferenția. Respectiv veți putea calcula rezultatele pentru fiecare grup separat.

#### **Etapa 2 Desfășurarea votării**

- Salutați participanții, prezentați-vă, explicați de ce faceți activitatea.
- Oferiți participanților bulinele adezive cu care să voteze sau carioci, cu care să pună un punct sub emoticonul, care reflectă cel mai bine opinia participantului față de afirmație. Ideal este ca fiecare participant să aibă o culoare proprie, pentru a identifica, eventual, erorile de votare (vedeți mai jos).

- Explicați cum se va desfășura activitatea. Arătați-le tabelul cu afirmații și emoticoane și spuneți-le că, după ce citiți fiecare propoziție/ imagine, fiecare din ei va trebui să iasă în față și să pună bulina adezivă în dreptul unei fețe, care arată cel mai bine, ce crede despre ceea ce citiți. Nu uitați să explicați ce înseamnă fiecare emoticon.
- Regula „votării” este: fiecare participant votează o singură dată afirmația și nu de mai multe ori; fiecare participant pune o singură bulină sub un singur emoticon, nu mai multe!
- Faceți un exercițiu de probă și oferiți explicații suplimentare, dacă apar neclarități. De exemplu, adresați-vă către participanți spunând: „Vrem să știm ce credeți voi despre mâncarea de la Centru. Eu spun următoarea propoziție „*Mâncarea la Centru este gustoasă*”, iar voi trebuie să „votați”, dacă este așa sau nu. Cui îi place foarte-foarte mult mâncarea, vine în față și pune o bulinuță pe rândul unde este imaginea cu farfuria, sub fața verde, cui doar îi place mâncarea, dar nu foarte-foarte mult – pune bulinuța în dreptul feței verde deschis, cui uneori îi place, uneori nu-i place mâncarea – în dreptul bulinuței galbene, cui nu-i place – în dreptul bulinuței supărate de culoare portocalie, iar cui nu-i place deloc mâncarea la Centru și consideră că nu este deloc gustoasă, pune bulinuța în dreptul feței roșii foarte supărate”.






Afirmația (indicatorul de evaluare)					
1. La Centru mâncarea este gustoasă. 					

- Rugați participanții „să voteze”, să selecteze emoticonul, care cred că se potrivește cel mai bine afirmației, după părerea lor. Verificați ca participanții să voteze pe rând, ca să nu greșească (să omită o afirmație sau să pună două bulinuțe sub fețe diferite la aceeași afirmație. În acest caz rezultatele nu sunt valide.
- La sfârșit interpretați rezultatele împreună cu grupul. Vedeti cu care afirmații sunt de acord cei mai mulți și cu care nu, dacă există participanți care nu sunt satisfăcuți deloc de servicii etc.

### Etapa 3 Prelucrarea datelor și raportarea rezultatelor

- Facilitatorul va trebui la sfârșit să elaboreze un raport privind data, locul desfășurării evaluării, grupul/grupurile-țintă, scopul evaluării și rezultatele, pe care trebuie să le anexeze. Pentru aceasta este necesar să calculeze scorul pentru fiecare afirmație, acordând un punctaj de la 1 la 5: acord total (fața verde)=5 puncte; acord (fața verde deschis)=4 puncte; neutru (fața galbenă)=3 puncte; dezacord (fața portocalie)=2 puncte; dezacord total (fața roșie)=1 punct; nu știu, nu vreau să răspund=0 și votul nu se ia în calcul. Apoi se calculează punctajul mediu pentru fiecare afirmație în parte.

Exemplu de tabel de calculare a punctajului, pentru un grup de 13 participanți:

	5 puncte	4 puncte	3 puncte	2 puncte	1 punct	Punctaj mediu
						
Afirmația 1	●●●●● ●●	●●●●	●●●● ●	●		$(5 \times 5) + (4 \times 3) + (3 \times 4) + (2 \times 1) + (1 \times 0) = 51$ puncte 51 puncte: 13 participanți = 3,9 punctaj mediu
Afirmația 2	●●	●●●● ●●●●	●●	●●	●	3,4
Afirmația 3		●●	●●●●	●●●● ●●	●●●●	2,4
Afirmația 4	●●●● ●●●●	●●●● ●	●●●●			4,2



Afirmația 5	● ● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	●		
Afirmația 6	● ● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ●	●	● ●	
Afirmația 7	● ● ● ● ●	● ●	● ●	● ● ● ● ●	●	

Astfel, în urma evaluării se constată care este gradul de satisfacție, apreciere al beneficiarilor față de fiecare indicator în parte și în baza acestor informații se pot lua măsuri de îmbunătățire a serviciului.

---

## ANEXA 6. OBSERVAȚIA

**Notă: Observația poate fi cantitativă sau calitativă, individuală sau de grup, de scurtă durată sau de lungă durată, în funcție de scopul cercetării și subiectul observat.**

### Ce este Observația?

Observația este una dintre cele mai vechi și importante metode de colectare a datelor, care presupune prezența observatorului într-o situație, perceperea și înregistrarea a ceea ce se întâmplă. Caracteristica esențială a observației este caracterul său de non-intervenție, observatorul rămâne neutru și urmează fluxul evenimentelor, fără a interveni pentru a le modifica. Observația se poate desfășura în mai multe moduri, de aceea literatura de specialitate propune diferite clasificări ale observației, în funcție de participarea directă sau neparticiparea observatorului la evenimente, în funcție de cât de planificat și structurat este procesul de observație, în funcție de cunoașterea sau necunoașterea de către cei observați a scopului și indicatorilor supuși observației și a observatorului etc. În cadrul MEP, de obicei, se utilizează observația participativă (observatorul participă la activități) și structurată (observatorul are planificați anumiți indicatori/aspecte pe care trebuie să le observe). Menționăm că observația poate fi aplicată în combinație cu oricare alte metode de colectare a datelor, pentru a completa/confirma datele obținute. Cu ajutorul observației putem culege date de natură diferită, precum: comportamentele individuale și colective surprinse într-un context natural; acțiunile persoanelor și interacțiunile dintre persoane; comunicarea interpersonală, aspecte referitoare la mediul social (condiții materiale și de locuit; rețeaua de relații) etc.

### Cum se desfășoară Observația?

#### Etapa 1 Pregătirea

Înainte de colectarea datelor prin observație, echipa MEP trebuie să discute, să clarifice și să concorde o serie de aspecte referitoare la desfășurarea observației și anume:

- Care este scopul observației (de ce avem nevoie să supunem observației anumite aspecte)?
- Cine va fi observat (beneficiarii unui anumit tip de serviciu, personalul care prestează servicii, alte părți interesate care au atribuții la serviciul respectiv, o persoană sau un anumit număr de persoane)?
- Ce va fi observat (mediul fizic, comportamentele, procesul de desfășurarea a anumitor activități, interacțiunea dintre diferiți participanți la proces, modul de luare a deciziilor etc.)?
- Cât de des/ cu ce frecvență se va face observația (săptămânal, lunar, trimestrial, semestrial, anual) și care va fi perioada observației (jumătate de an, un an, mai mult)?
- Cum vor fi înregistrate datele (completarea fișei de observație, înregistrări video, fotografiere)?
- În ce măsură observatorii vor comunica celor supuși observației aspectele care vor fi observate, pentru a nu influența modificarea comportamentelor, denaturarea realității în mediul de observație?

De asemenea, prealabil colectării datelor în teren, este necesară **elaborarea modelului Fișei de observație**, care să ghideze observatorul cu privire la aspectele la care trebuie să atragă atenția în perioada monitorizării/ evaluării serviciului. Fișa ar trebui să conțină: numele și prenumele observatorului; data; durata observației (ora de început, ora de sfârșit); locul desfășurării observației; aparatele utilizate, după caz (aparat foto, cameră de luat vederi); o rubrică pentru fiecare din aspectele/indicatorii observați și o rubrică pentru remarcile observatorului, care se vor nota separat de faptele, comportamentele, comunicarea, interacțiunea sau mediul observat. Oferim mai jos un exemplu de structurare a informației observate:

Domeniul	Indicatorii/ aspectele de observat	Notițele de observare	Remarcile observatorului
Aspectul general al serviciului	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Spațiile pentru igienă (mărimea în raport cu numărul de utilizatori, curățenia, dotarea cu produse igienice, amplasarea, accesibilitatea, asigurarea intimității:uși etc.)</li> <li>– Spațiile pentru alimentație (mărimea în raport cu numărul de utilizatori, curățenia, amplasarea meselor/scaunelor, starea acestora (bună, deteriorată), accesibilitatea, aspecte estetice – față de masă etc.)</li> <li>– Spațiile personale ale beneficiarilor (de exemplu, dormitoare, dotare cu mobilier, păstrarea lucrurilor personale, individualizarea spațiilor etc.)</li> <li>– Spațiile pentru activități (mărimea, amplasarea, accesibilitatea, luminozitatea, dotarea cu mobilier, disponibilitatea materialelor de lucru etc.)</li> </ul>		
Aspectul fizic al beneficiarilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Igiena personală (părul, unghiile, mirosul, pielea curată/murdară etc.)</li> <li>– Vestimentația și încălțăminte (adecvată anotimpului, aspectul îngrijit/neîngrijit, intactă/ruptă etc.)</li> <li>– Mobilitatea (după caz)</li> </ul>		
Interacțiunea dintre beneficiari și personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Frecvența interacțiunilor (cât de des interacționează pe parcursul unei ore/zile, cine cu cine interacționează mai mult/mai puțin)</li> <li>– Calitatea interacțiunilor (gradul de implicare a personalului în suportul beneficiarilor, gradul de participare a beneficiarilor la activități, atitudinile participanților: binevoitoare, conflictuale, evitare etc.)</li> </ul>		

Este esențială la această etapă și **instruirea observatorilor** pe aspecte ce țin de: specificul/ caracteristicile serviciului supus MEP, aspecte de etică în timpul observării (a se vedea secțiunea aspecte de etică profesională din Ghid), explicarea categoriilor de informații necesare de obținut în urma observației.

## Etapa 2 Desfășurarea observației

- Revedeți indicatorii/aspectele pe care trebuie să le observați, pentru a vă concentra mai bine asupra situației.
- Desfășurați observația conform Fișei de observație, pe fiecare aspect în parte. Axați-vă pe observarea și descrierea faptelor, comportamentelor, comunicării, mediului etc., fără a vă implica în situație, chiar dacă nu sunteți de acord cu ceea ce se întâmplă sau nu vă place ceea ce observați.
- Înregistrați ceea ce observați în Fișa de observație. În unele situații puteți utiliza o cameră video sau un aparat de fotografiat (de exemplu, pentru a documenta schimbările la nivel de: construcție, renovare a clădirii serviciului, echipamente, mobilier, amenajare a spațiilor, aspect fizic al beneficiarilor etc.). Dacă observați comportamente și relații umane, utilizarea unei camere ar putea influența comportamentul, dacă persoanele cunosc că sunt filmate ar putea să-și modifice comportamentele, or ne dorim ca acestea să fie naturale, autentice.
- Anumite detalii, aparent nesemnificative, ar putea să vă atragă atenția și s-ar putea dovedi esențiale pentru analiza ulterioară, de aceea aveți grijă să le notați. De exemplu, dacă în cazul evaluării activității unui centru de zi pentru copii din grupuri vulnerabile, observați materialele didactice, care se presupune că sunt utilizate zilnic, într-o stare perfectă (neatinse, neuzate), vă puteți pune

întrebări în legătură cu utilizarea efectivă a materialelor în timpul activităților zilnice. Dacă, în aceeași situație, observați o atitudine de mirare a copiilor la vederea fructelor și a fețelor de masă, atunci când intră în sala de mese, puteți investiga ulterior condițiile în care copiii iau masa de obicei și cum sunt alimentați.

### Etapa 3 Înregistrarea și analiza datelor observate

- Imediat ce ați observat aspectul de interes, înregistrați observațiile făcute. Răstimpul admisibil între observare și notare este de ordinul minutelor, și în cazuri excepționale, de ordinul orelor.
- Fiți cât mai specifici în notarea celor observate. Exemplul de mai jos ilustrează diferența dintre o notiță de observație vagă și generală și una concretă și detaliată:

Notiță vagă și generală	Notiță de observație concretă și detaliată
<i>Beneficiarul s-a comportat agresiv față de personalul din serviciu.</i>	<i>Când asistentul social Y i-a spus beneficiarului X pe un ton ridicat că „aici nu poți face tot ce vrei, pentru că nu ești acasă”, beneficiarul a început să strige, reproșându-i asistentului: „tu nu-mi poți dicta ce să fac și ce nu, că nu tu ești mare șef”. Apoi beneficiarul a înjurat, a trântit ușa și a ieșit afară. Asistentul social a rămas înăuntru, fără să spună nimic.</i>

- Revedeți apoi toate notițele făcute în timpul observației; dacă sunt abrevieri, simboluri, aveți grijă să transcrieți informația completă.
- Completați Fișa de observație. Dacă aveți careva mențiuni, opinii, remarci pe marginea celor observate, care considerați că sunt relevante pentru monitorizare/evaluare, notați-le separat în rubrica „Remarcile observatorului”.
- Verificați rezultatul observației: Există indicatori/aspecte pe care nu ați reușit să le surprindeți? Au fost careva obstacole/ impedimente în calea observației? Au apărut aspecte noi, pe care nu v-ați propus să le observați, dar le considerați relevante pentru monitorizarea/evaluarea serviciului? Este necesar de revenit pentru a clarifica anumite aspecte? Dacă răspunsul la una/unele din aceste întrebări este afirmativ, atunci este necesar să stabiliți o vizită succesivă de observație.

### Etapa 4 Raportarea datelor observației

Raportul de observație se efectuează la sfârșitul perioadei de observație și trebuie să includă:

- Denumirea serviciului;
- Adresa serviciului;
- Numele, prenumele observatorului/observatorilor;
- Perioada de observație, numărul de vizite și datele la care au fost efectuate vizitele în serviciu;
- Beneficiarii serviciului: numărul; profilul: vârstă, gen, dizabilitate (după caz), perioada de acordare a serviciului etc.;
- Personalul serviciului: numărul; profilul: vârstă, gen, specializări, calificări;
- Orarul de funcționare a serviciului: 24/24 ore și 7/7 zile; luni-vineri 12.00-18.00, altul;
- Tipul de servicii oferite: cazare, servicii de zi, servicii la domiciliu, alimentație, servicii medicale, psihologice, pedagogice, servicii de asistență socială, reabilitare etc.;
- Concluziile privind tendințele generale pe fiecare aspect observat în parte. De exemplu, dacă unul din aspectele observate a fost „activitățile desfășurate cu beneficiarii”, concluzia poate fi: „De fiecare dată când am vizitat centrul de zi, copiii erau implicați în activități educative, precum ... (enumerați tipul de activități observate)”. Recomandăm ca la fiecare concluzie sau tendință descrisă, să fie incluse notițe din fișele de observație (expresii, exact așa cum au fost spuse de beneficiari și/sau, personal; fapte, exact așa cum s-au petrecut). Evidențiați schimbările care au avut loc în serviciu

---

de la începutul perioadei de observație și până la sfârșit. De exemplu, dacă personalul serviciului a fost instruit în domeniul abilitării beneficiarilor, o observație ar putea fi: „În comparație cu perioada inițială, când personalul serviciului făcea totul singur, peste 6 luni am observat implicarea beneficiarilor în activitățile gospodărești, precum (enumerati tipul de activități în care sunt implicați beneficiarii și frecvența acestora)”.

- Anexele: Fișele de observație completate în urma fiecărei vizite în serviciu.

#### **Sugestii privind utilizarea metodei (pe aspecte specifice de MEP):**

- Monitorizarea și evaluarea accesului beneficiarilor la serviciile sociale disponibile și la activitățile oferite în cadrul fiecărui serviciu;
- Monitorizarea și evaluarea procesului de prestare a serviciilor sociale;
- Evaluarea calității serviciilor sociale;
- Evaluarea schimbărilor produse la nivel de familie /persoană ca rezultat al oferirii serviciilor sociale, precum și a schimbărilor produse la nivel de procese (modul cum se prestează serviciile);
- Evaluarea situației beneficiarilor, care nu verbalizează sau verbalizează mai greu ceea ce fac, simt și gândesc (de exemplu, copiii mici, persoanele cu dizabilități de intelect, de auz, persoanele cu un nivel scăzut de educație/care nu au fost școlarizate);
- Analiza interacțiunii dintre diferiți actori (APL I, APL II, OSC, prestatori de servicii, alte instituții și organizații), care trebuie să colaboreze pentru realizarea unui scop comun (în cazul nostru dezvoltarea, prestarea, monitorizarea și evaluarea serviciilor sociale).

---

## ANEXA 7. DIAGRAMA VENN

**Tipul metodei: calitativă, de grup**

**Timp sugerat pentru aplicare: 15-20 minute**

**Număr sugerat de participanți: minim 6, maxim 12, se poate lucra în mai multe echipe simultan**

### **Ce este Diagrama Venn?**

Diagrama Venn este o metodă grafică, prin care se reprezintă sub formă de cercuri de diferite dimensiuni relațiile dintre diferite părți interesate. Scopul principal al utilizării diagramelor Venn este de a identifica grupurile și instituțiile, care operează în comunitate și de a prezenta modul în care acestea interacționează unele cu altele, la fel și gradul de cooperare și implicare a acestora în procesul de dezvoltare. Diagramele Venn sunt de o utilitate fundamentală pentru membrii comunității la stabilirea importanței sau a influenței diferitelor instituții asupra vieții lor și asupra procesului decizional în cadrul comunității.

### **Cum se aplică Diagrama Venn?**

- Participanții primesc cercuri din hârtie colorată de diferite dimensiuni și li se comunică că fiecare cerc reprezintă o anumită instituție, organizație sau grup de persoane din comunitate. Cercurile mai mari reprezintă instituțiile și grupurile cele mai importante/influente, respectiv, cercurile mai mici – grupurile mai puțin importante. Participanții decid singuri care sunt instituțiile/grupurile mai importante și mai puțin importante.
- Participanții sunt rugați să amplaseze cercurile pe o coală de hârtie, astfel încât acestea să redea relațiile și interacțiunea dintre diferite grupuri și instituții prezente în comunitatea lor, respectând următorul principiu: cercurile nu se intersectează atunci când nu există interacțiune, și relațiile sunt distante; cercurile se ating atunci când există schimb de informații; cercurile se suprapun atunci când există interacțiune și colaborare. Cu cât aria de suprapunere a cercurilor este mai mare cu atât mai mult interacționează și cooperează între ele grupurile de persoane sau organizațiile, instituțiile din comunitate.
- Participanții discută între ei și decid ce instituție/ grup și ce cerc reprezintă și apoi le amplasează pe coala de hârtie, potrivit percepției lor despre cooperare, interacțiune între acestea. Este important ca toți membrii grupului să-și exprime ideile.

### **Sugestii privind utilizarea metodei (pe aspecte specifice de MEP):**

- Explorarea relației dintre diferiți actori (APL I, APL II, OSC, prestatori de servicii, alte instituții și organizații), care trebuie să colaboreze pentru realizarea unui scop comun (în cazul nostru dezvoltarea, prestarea, monitorizarea și evaluare serviciilor sociale);
- Evaluarea percepției grupurilor vulnerabile față de diferiți actori comunitari și a relațiilor cu acești actori;
- Evaluarea schimbărilor produse la nivel de comunitate/ grupuri vulnerabile ca rezultat al unei intervenții a APL/ OSC în domeniul serviciilor sociale;
- Generarea unei viziuni comune a participanților despre infrastructura diferitor servicii sociale la nivel de comunitate/raion/regiune.

## ANEXA 8. DIAGRAMA OS DE PEȘTE

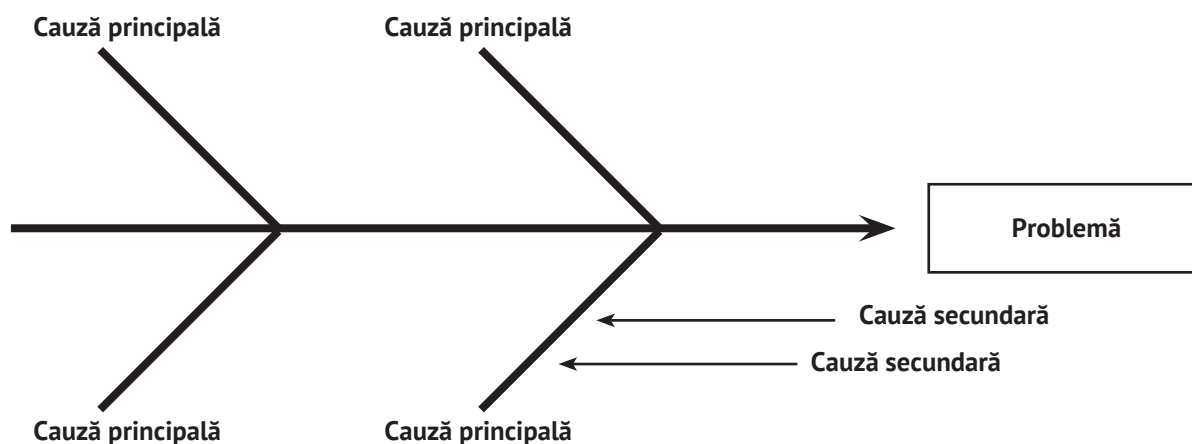
Tipul metodei: calitativă, de grup

Timp sugerat pentru aplicare: 1-2 ore

Număr sugerat de participanți: minim 5, maxim 20

### Ce este Diagrama os de pește?

Diagrama os de pește, cunoscută și ca Diagrama Ishikawa, este un instrument grafic folosit pentru identificarea principalelor categorii de cauze, care contribuie la existența unei probleme și, respectiv, a cauzele secundare (care derivă din cele principale). Acest instrument oferă posibilitatea înțelegerii în profunzime a unei probleme într-o manieră logică și se prezintă astfel:



### Cum se elaborează Diagrama os de pește?

Cea mai oportună modalitate de stabilire a problemei și de analiză a cauzelor acesteia este organizarea unui asalt de idei (brainstorming), pentru a avea diferite perspective ale participanților. De regulă, diagrama se realizează pe hârtie sau pe tablă, și poate fi „refăcută”, ca rezultat al dezbaterilor și analizei în grup, presupunând următorii pași:

#### Pasul 1: Identificarea problemei

S-ar putea ca participanții să identifice mai multe probleme, dar trebuie să agreeți analiza aprofundată a uneia, considerate ca fiind cea mai relevantă și prioritară de rezolvat. Formulați problema și notați-o într-un chenar, în partea dreaptă a diagramei. Problema devine „capul peștelui”, după care se desenează „coloana vertebrală a peștelui”.

#### Pasul 2: Stabilirea categoriile de cauze principale ale problemei

Solicitați participanților, prin asalt de idei, să se pronunțe asupra cauzelor principale, pe care ei le consideră generatoare a problemei. Conectați cauzele principale la coloana vertebrală a peștelui prin săgeți. De exemplu, presupunem că problema analizată este „calitatea joasă a serviciilor în centrul comunitar X”. Principalele categorii de cauze, ar putea să se referă la: a) personalul care prestează servicii, b) echipamentele disponibile, c) procedurile și metodele de lucru, d) resursele financiare alocate etc. Acestea vor constitui principalele ramificații ale diagramei – „osele de bază ale scheletului”.



---

### **Pasul 3: Stabilirea cauzelor secundare ale problemei**

Discutați despre fiecare cauză principală și identificați ceilalți factori secundari, care pot avea legătură cu cauza respectivă. Conectați cauzele secundare la cauzele principale prin săgeți. Identificați cât de multe cauze posibile și notați-le ca subcategorii, în dreptul ramificațiilor principale. Fiecare cauză trebuie descrisă în detaliu. De exemplu, cauzele secundare pentru categoria „personalul care prestează servicii”, pot fi: „fluctuația mare de cadre”, „lipsa personalului specializat, care să presteze anumite tipuri de servicii (kinetoterapie, logopedie etc.)”. Fluctuația mare de cadre, la rândul ei poate fi generată de mai mulți factori precum: „salariul mic”, „volumul mare de lucru”, „imposibilitatea avansării în carieră”, „arderea profesională” etc. Toate acestea sunt sub-cauze sau factori secundari, care determină fluctuația de cadre și necesită diferite tipuri de intervenții pentru a fi soluționate. S-ar putea să trebuiască să împărțiți diagrama în câteva mai mici, în cazul în care o categorie are prea multe subcategorii.

### **Pasul 4: Analiza diagramei**

Analizați diagrama pentru a vedea câte categorii de probleme principale ați stabilit, care probleme au mai multe sub-cauze și care mai puține. O categorie cu multe sub-ramificații poate denota nevoia de analiză suplimentară. O categorie principală cu doar câteva cauze specifice poate denota nevoia de identificare a altor cauze. Dacă mai multe ramificații principale au doar câteva sub-ramificații, s-ar putea să trebuiască să le combinați într-o singură categorie. Căutați cauzele care se repetă. E posibil ca acestea să fie cauzele de bază. Vedeți ce poate fi măsurat în cazul fiecărei cauze, astfel încât să puteți măsura efectele schimbărilor pe care trebuie să le puneți în aplicare.

### **Pasul 5: Adoptarea deciziilor privind intervențiile necesare**

În urma analizei diagramei, stabiliți acțiunile necesare de întreprins pentru a lichida, fiecare cauză și sub-cauză a problemei identificate.

### **Sugestii privind utilizarea metodei (pe aspecte specifice de MEP):**

- Analiza în profunzime a cauzelor de bază și a celor secundare ale unei probleme privind serviciile sociale, care necesită rezolvare;
- Prezentarea legăturilor dintre factorii diverși, care influențează o problemă în domeniul serviciilor sociale;
- Identificarea aspectelor ce țin de serviciile sociale, unde nu există suficiente informații;
- Căutarea și identificarea soluțiilor pentru îmbunătățirea accesului cetățenilor la serviciile sociale, pentru îmbunătățirea calității serviciilor, pentru îmbunătățirea colaborării dintre diferite părți interesate;
- Discutarea în grup și luarea unor decizii comune privind implementarea unui plan de acțiuni în domeniul serviciilor sociale, ca rezultat al MEP.

---

## ANEXA 9. HARTA SOCIALĂ

**Tipul metodei: calitativă, de grup**

**Timp sugerat pentru aplicare: nu există un timp universal acceptat, poate dura de la 2 ore până la câteva săptămâni în funcție de mărimea zonei cartografiate, a facilităților disponibile și a numărului de participanți implicați**

### Ce este Harta socială?

Harta socială, numită și cartografierea socială, este o metodă participativă vizuală, care arată distribuția relativă a gospodăriilor, structura socială și instituțiile, organizațiile unei zone. Poate fi utilizată inclusiv în cadrul altor metode participative, cum ar fi spre exemplu, discuțiile de tip focus grup. Participanților le este mai ușor să gândească și să analizeze lucrurile împreună atunci, când există o imagine vizuală. Harta socială se folosește pentru a explora chestiuni legate de numărul și tipul serviciilor sociale disponibile, accesul la servicii a grupurilor vulnerabile, numărul de gospodării în care sunt persoane vulnerabile și amplasarea acestora în comunitate etc. Cartografierea socială a comunităților și a gospodăriilor dezavantajate, cu risc de marginalizare socială, constituie parte integrantă a elaborării unor strategii, planuri de acțiune și proiecte privind dezvoltarea incluzivă și sustenabilă la nivel local. Deși instrumentul a fost dezvoltat pentru a fi utilizat în zonele rurale, poate servi și pentru a cartografia serviciile sociale în zonele urbane și la nivel de raion.

### Cum se aplică Harta socială?

Pentru realizarea unei Hărți sociale cu un grup de participanți, sugerăm câțiva pași de urmat:

**Pasul 1:** Prezentați participanților instrumentul, explicându-le că o hartă socială este un desen al unei zone rezidențiale, fie că este vorba despre un sat, un cartier din oraș, un oraș sau un grup de localități.

**Pasul 2:** În funcție de aspectul pe care îl monitorizați sau evaluați, veți fi interesat de modul în care grupul descrie serviciile sau facilitățile sociale specifice. Va trebui să adaptați instrucțiunile în consecință. În termeni generali, acest pas implică solicitarea participanților să deseneze o hartă a zonei în care locuiesc. De obicei, o hartă socială arată: limitele unei zone; facilitățile locale, cum ar fi școli, centre de sănătate, lăcașuri de cult, magazine, servicii sociale etc.; rutele de transport (dacă există) și drumurile de acces la aceste facilități; distribuția gospodăriilor sau a zonelor rezidențiale în cadrul hărții, cu accent pe gospodăriile marginalizate, vulnerabile, în cazul nostru.

**Pasul 3:** Asigurați-vă că participanții au materialele necesare pentru a completa harta. Harta poate fi desenată pe o coală mare de hârtie sau pe o tablă mare. Pentru a marca diferite tipuri de facilități, servicii și diferite tipuri de gospodării, pot fi folosite diferite simboluri și culori (de exemplu, pentru biserică – o turlă cu cruce, pentru primărie – o căsuță cu drapel, pentru gospodăriile vulnerabile – căsuțe roșii, pentru celelalte gospodării – căsuțe albastre etc.).

**Pasul 4:** Invitați participanții să-și prezinte hărțile sociale. În discutarea contribuțiilor lor, facilitați discuția despre accesul la resursele și serviciile disponibile din zona respectivă, nivelul de utilizare a resurselor, problemele practice, care împiedică accesul la servicii și facilități.

### Exemplu de Hartă Socială:

În cadrul proiectului „Vocea ONG pentru servicii sociale”, implementat de către Federația ONG pentru Servicii Sociale (FONSS) și Primăria Municipiului Iași, în decembrie 2017 a fost realizată „Harta nevoilor sociale din municipiul Iași”. Nevoile sociale au fost identificate printr-o analiză cantitativă a datelor statistice de la nivelul municipiului, combinată cu analiza calitativă a informațiilor culese de la beneficiari, de la profesioniștii din serviciile publice locale și de la autoritățile locale, inclusiv prin cartografierea zonelor marginalizate, a locuințelor marginalizate și a diferitor tipuri de servicii disponibile. Pentru detalii privind acest exercițiu, accesați link-ul: [https://fonss.ro/wp-content/uploads/2017/12/HARTA-NEVOILOR-DE-SERVICII-SOCIALE\\_Municipiul-Iasi\\_raport-detaliat-2.pdf](https://fonss.ro/wp-content/uploads/2017/12/HARTA-NEVOILOR-DE-SERVICII-SOCIALE_Municipiul-Iasi_raport-detaliat-2.pdf)

---

## ANEXA 10. PHOTOVOICE

**Tipul metodei: calitativă, de grup**

**Timp sugerat pentru aplicare:** Nu există o durată universal valabilă a procesului. Recomandăm minim 10 întâlniri pe un parcurs de 3 luni

**Număr sugerat de participanți:** 7-20 de persoane

### Ce este Photovoice?

Tradus din engleză, termenul înseamnă literalmente „vocea fotografiei” sau „a vorbi prin fotografii”.

Photovoice este o metodă de sensibilizare a populației, a autorităților în privința unei probleme sociale sau situații nefavorabile într-un domeniu sau, dimpotrivă, de demonstrare a bunelor practici prin fotografii. Esența metodei se referă la faptul că un grup restrâns de persoane face fotografii pe o anumită tematică, se întâlnesc în mod regulat pentru discuții și elaborează un mesaj comun. Photovoice diferă de o simplă expoziție de fotografie prin faptul că, pe lângă mesajul vizual puternic obținut prin fotografii, implică și o componentă importantă de interacțiune a grupului, negocieri, analize, comentarii, facilitare.

Mai mult decât o metodă de fotografiere participativă, Photovoice are capacitatea de a abilita persoanele și comunitățile. Prin crearea unui spațiu de discuție în cadrul comunității, se creează un prilej pentru ca oamenii să-și poată împărtăși propriile nevoi, dorințe și perspective de viitor, să poată să mediteze asupra problemelor pe care le întâmpină și asupra unor posibile soluții, iar mai apoi primesc instrumentele prin care își pot face auzite vocile. Fotografiele și mesajele asociate acestora sunt expuse la nivel local, regional, național și chiar internațional prin diverse mijloace: expoziție de fotografie, trimitere de cărți poștale, mass-media, expoziții online.

### Cum se desfășoară Photovoice?

Metoda are câteva etape specifice de aplicare:

**1. Etapa de pregătire:** Pentru a pregăti procesul, organizatorii trebuie să răspundă la întrebări, precum:

- Care este subiectul (tema generală) a procesului de Photovoice?
- Cine sunt participanții? Există deja un grup cu care doriți să lucrați sau este necesar de făcut un anunț de înscriere și apoi de selectare a participanților? Unde se va da anunțul și cum vom convinge persoanele să participe și cum le vom selecta? Este esențial ca participanții să aibă un interes pentru tema propusă, pentru că altfel nu vor avea idei pentru poze și nu vor fi interesați de discuții. Aveți grijă să nu creadă că este un curs de fotografie!
- Care sunt resursele necesare: aparate de fotografiat, facilitatori, asistenți, transport etc.?
- Care este calendarul de întâlniri? Câte întâlniri vor avea loc, cu ce periodicitate, unde?
- Care sunt obiectivele procesului de Photovoice? Ce autoritate publică vreți să convingeți să facă ceva? Ce decizie vreți să fie adoptată? Pe cine vreți să educați și despre ce subiect?
- Din aceste obiective se stabilesc, apoi, temele pe care se fac poze, ideal, împreună cu participanții.

### 2. Etapa de derulare a sesiunilor de fotografie

Dacă avem deja aparatele de fotografiat, facilitatorii și grupul de participanți, purcedem la:

- 
- A. Instruirea beneficiarilor, care urmează să facă fotografii. În cadrul acestor instruirii, facilitatorul trebuie:
- să explice procesul;
  - să clarifice, eventual să reformuleze tema pentru Photovoice;
  - să ajute participanții să înțeleagă aspectele care țin de legislație și de etica fotografierii (în special în cazul fotografierii persoanelor, cu accent pe minori, persoane cu dizabilități etc.);
  - să prezinte instrucțiuni tehnice de folosire a aparatului foto;
  - să explice cum se vor derula atelierelor de discuții, facilitarea discuțiilor pe marginea fotografiilor;
  - să stabilească un anumit format al poveștii, al „vocii” care va însoți fotografia (cum se notează indicii despre fotografie: moment, personaj, stare sufletească etc.).
- B. Organizarea alternativă a sesiunilor de fotografie și a sesiunilor de discuții, care presupun:
- realizarea de fotografii (de obicei, participanții pleacă acasă/în servicii cu aparatele și fac poze);
  - întâlniri de discuție a fotografiilor;
  - întâlniri pentru selecția finală a fotografiilor și finalizarea textului, care va însoți fotografia.

**Sugerăm următoarele întrebări în facilitarea atelierelor de discuție a fotografiilor:** Cine este în fotografie? Ce reprezintă imaginea surprinsă? Care este locul și momentul? De ce ai fotografiat acest lucru? Ce sentiment îți-a trezit această imagine? Ce ai simțit? Ce ai vrea să transmiți prin această fotografie? Ce ai vrea să transmiți autorităților (primarului, consiliului local, consiliului raional, ministerului etc.) prin această fotografie? Dacă am expune în public fotografia, ce ai vrea să înțeleagă privitorul?

*Cele spuse de autorul fotografiei în discuție se notează de către facilitator, aceasta fiind o primă variantă a textului, care va însoți în final fotografia.*

### 3. Etapa de prezentare a rezultatelor Photovoice

Prezentarea se poate face în cadrul unei expoziții de fotografii, a unui eveniment public, prin intermediul unor cărți poștale tipărite, albume, calendare, prin includerea într-o pagină web etc. La această etapă organizatorii vor stabili un „plan de atac”. Indiferent de forma de prezentare a fotografiilor, organizatorii trebuie să se asigure că efectele evenimentului sunt cele scontate.

#### Atenționări privind durata și costul metodei:

**Durata:** Nu există o durată universal-valabilă a procesului. În funcție de temă, de amploarea grupului de beneficiari, de resursele organizatorilor, un proces Photovoice poate dura o săptămână sau trei luni. Fotografii trebuie să aibă suficient de mult timp la dispoziție pentru realizarea fotografiilor, pe de o parte, iar pe de alta parte, organizatorii de Photovoice trebuie să-și aloce timpul necesar imprimării fotografiilor și pregătirii atelierelor de discuții.

**Costuri:** Photovoice este o metodă de participare destul de scumpă. În afară de costurile obișnuite ale unui proces de participare (persoane instruite, spații de întâlnire și protocol, conferințe de presă, mape și alte materiale), este nevoie de aparate de fotografiat și de fonduri pentru imprimarea fotografiilor. O expoziție de fotografie, dacă este organizată în final, poate crește și mai mult costurile: rame pentru fotografii, spațiu, timp și resurse umane implicate în organizare.

Pentru a ilustra o modalitate de utilizare a PhotoVoice, propunem un studiu de caz din România: **Photovoice „Pledoarie pentru un centru comunitar în fostul Cinematograf Favorit”**

Centrul de Resurse pentru participare publică (CeRe) a organizat un proces de Photovoice în 2011, împreună cu grupul civic „Inițiativa Favorit”, care milita pentru transformarea clădirii fostului cinematograf Favorit din București într-un centru cultural comunitar.

---

Astfel, șapte persoane, cu vârste cuprinse între 13 și 40 de ani, membri ai grupului de inițiativă civică, au primit aparate de fotografiat pentru a realiza fotografii pe teme relevante pentru regenerarea urbană a spațiului cultural Favorit. Temele abordate în procesul de fotografiere au fost: Tema 1- zona Favorit; Tema 2 – locuri de socializare pentru seniori (persoane în etate); Tema 3 – locuri de socializare pentru adulți; Tema 4 – locuri de socializare pentru tineri și copii; Tema 5 – cinematograful Favorit. Temele au propus un cadru general, permițând fotografilor să decidă asupra a ceea ce doresc să fotografieze, fie să surprindă aspectele negative sau pozitive, fie să înregistreze realitatea apropiată lor sau să arate ce anume și-ar dori să schimbe.

Din peste 100 de fotografii realizate, 29 au fost selectate și transformate într-o expoziție de fotografie inedită cu scopul de a sensibiliza locuitorii zonei și APL, dar și cu scopul de a dezvălui un alt aspect al zonei Favorit, zona în care „fotografii” locuiau. Fiecare fotografie a fost însoțită de un mesaj explicativ venit din partea autorului fotografiei. Astfel, mesajul comun al Grupului civic a putut fi exprimat atât prin imagini, cât și prin cuvinte, având impact asupra publicului vizat: APL și locuitorii zonei Favorit. Fotografiile expuse au fost selectate de către beneficiari, iar mesajele au fost compuse tot de către aceștia, cu sprijinul facilitatorului.

Prin aceste acțiuni, grupul și-a propus să pună și mai multă presiune asupra APL să ia măsuri pentru regenerarea zonei Favorit și transformarea fostului cinematograful într-un centru cultural comunitar.