

Raportul de Evaluare

**a Centrului de Resurse al Organizațiilor Non-guvernamentale pentru Drepturile Omului din
Moldova (CReDO)**

Grupul de evaluare:

**Hans Smulders (OrEA)
Ina Gutium (ADEPT)**

Iulie 2003

Conținutul:

I. DESCRIEREA SUCCINTĂ.....	3
II. SCOPUL EVALUĂRII.....	4
III. METODOLOGIA.....	5
IV. CReDO ÎN MEDIUL ONG.....	6
V. CReDO: ORGANIZAȚIA.....	8
5.1. Structura organizatorică a Centrului CReDO.....	8
5.2. Structura internă a centrului CReDO	9
5.3. Managementul (Director Executiv).....	10
5.4. Executivul	11
5.5 Cultura organizațională CReDO.....	11
5.6 Comunicarea internă.....	12
5.7. Retribuția și dezvoltarea profesională	12
5.8. Managementul Financiar	13
5.9. Comitetul Helsinki din Olanda	15
VI. DESCRIEREA PROGRAMEI CORDAID/CReDO.....	16
6.1. Scopurile și activitățile.....	16
6.2. Planul de Acțiune CReDO pentru anul 2003.....	17
6.3. Programele CReDO.....	18
VII. OARE CReDO FACE DIFERENȚĂ?	21
VIII. ÎNTREBĂRILE APĂRUTE.....	23
IX. PLANUL STRATEGIC CReDO (2003-2006).....	23
X. CONCLUZIILE	26
XI. RECOMANDĂRI.....	28

I. DESCRIEREA SUCCINTĂ

1. Evaluarea programului Credo sub nr. C-440/8012 a fost efectuată în luna iulie a anului 2003.
2. Programul se dezvoltă cu succes. Centrul, partenerii săi, organizațiile-beneficiari tinere, mai ales cele din Transnistria, își dezvoltă activitățile sale cu îngrijorare majoră privind funcționarea instituțiilor democratice a țării și privind sporirea controlului administrativ și autocratic asupra libertăților individuale.
3. Partenerii și beneficiarii înalt apreciază componentele programei, care sunt implementate la un nivel de calitate înalt și în strictă conformitate cu planurile anuale. Se preconizează ca la finele anului 2005, conform Planului Strategic 2003-2006, se vor observa rezultate considerabile în ceea ce privește atingerea obiectivelor ambițioase (inițial), iar programa va contribui semnificativ atingerii scopului general - acordării asistenței nu numai organizațiilor "clasice" de apărare a drepturilor omului, dar și sectorului non-profit, social, serviciilor necesare în societatea civilă.
4. Crearea centrului CReDO a fost un experiment practic în dezvoltare instituțională. Structura sa internă, cultura organizațională, managementul financiar și comunicarea internă corespund gradului de responsabilitate a organizației. Concomitent, unele compartimente, așa cum este, de exemplu, managementul financiar, necesită atenție sporită din cauza creșterii volumului de muncă și dezvoltării relațiilor intense de parteneriat.
5. În ceea ce privește impactul, programul este în stare să demonstreze progresul său printr-un număr de exemple prezentate de către beneficiarii centrului și donatorii internaționali. Componentele programei le ajută la atingerea obiectivelor lor proprii.
6. Subiectele principale și schimbările identificate în cadrul evaluării se asociază cu monitorizarea, reflectarea, însușirea și schimbul sistematic de informație. Programul trebuie să continue să pună întrebarea: 'care sunt lucrurile pe care le facem ce duc la cele mai semnificative schimbări?' Răspunsul ne va informa despre prioritățile reale și despre posibilitățile consolidării activităților, ne vor ajuta să ajustăm modelul conceptual de bază al programului. În acest model trebuie să fie incorporate procesele de schimbări la nivel local.
7. Lucrul pe care îl face centrul CReDO „face diferență”. Punând împreună capacitățile crescătoare ale participanților societății civile din Moldova, CReDO a devenit așa o organizație cum au dorit să o vadă fondatorii la momentul creării Centrului.
8. În ceea ce privește suficiența resurselor umane și suportul, programa se poate confrunta cu o lipsă considerabilă de aceste resurse. Volumul de lucru efectuat de managementul Centrului CReDO este foarte mare și are tendința de a se epuiza, ceea nu este durabil.
9. Se poate menționa că experții ce au efectuat evaluarea au rămas plăcut impresionați de program și de rezultatele deja obținute. Organizația Cordaid, ca finanțator de baza, este satisfăcută de progresul activității organizației.

II. SCOPUL EVALUĂRII

2.1 Scopul serviciilor de consultare consta în evaluarea programului “Contribuirea la Formarea Societății Civile și Promovarea Drepturilor Omului în Republica Moldova prin crearea Centrului de Resurse pentru ONG din sectorul Apărării Drepturilor Omului”. Propunerea de a crea acest centru a fost prezentată organizației CordAid de către Comitetul Helsinki din Moldova (CHM), de către Liga pentru Apărarea Drepturilor Omului (Ladom) și Societatea Independentă pentru Educație și Drepturile Omului (Siedo) pentru o perioadă de trei ani (August 1999 – August 2002) și a fost aprobată în septembrie 1999 sub nr. C-440/8012.

Resursele financiare suplimentare au fost oferite conform aceluiași contract, apoi a fost elaborat un Plan de Acțiune 2003 pentru a acorda Centrului CReDO posibilitatea de a implementa programul înca timp de 12 luni (până în August 2003).

2.2 Ideea Programului a apărut dintr-un șir de întruniri cu CHO și din inițiativele formulate de CHM, Ladom și Siedo, după ce a fost fondat centrul de resurse pentru ONG din Moldova - Credo. CHO a efectuat un număr de evaluări și a întocmit un șir de rapoarte independente privind activitățile în regiune.

2.3 Politica organizației CordAid cere evaluarea proiectelor ce depășesc suma de 200 000 Euro de către experți independenți. Proiectul sub nr. C-440/8012 în cadrul căruia a fost fondat centrul de resurse CReDO la fel este expus acestei cerințe.

CReDO acordă atenție deosebită evaluărilor periodice și întotdeauna acceptă evaluările programelor și activităților de către experți independenți.

2.4 Termenii de Referință pentru evaluare se conțin în Anexa 1.

În general, consultanții au avut sarcina de a efectua evaluarea:

- Implementării programei,
- Activităților îndeplinite de Centrul CReDO,
- Contextului de funcționare a organizației,
- Dezvoltării instituționale a Centrului CReDO,
- Relațiilor cu fondatorii organizației,
- calității și eficienței serviciilor și
- altor aspecte relevante.

2.5 În lucrul său consultanții au avut toată libertatea de a utiliza diferite metode și abordări.

III. METODOLOGIA

3.1 Grupul experților de evaluare a fost compus din două persoane: Credo a numit un consultant moldovenesc - Ina Gutium (Adept, Chisinau), iar organizația Cordaid a numit pentru acest scop un consultant independent - Hans Smulders (OrEA, Haaga). Lucrul grupului de experți a fost bazat pe o înțelegere atinsă în cadrul negocierilor între CordAid și Credo privind aprobarea programului și a fost menită pentru împărțirea lecțiilor însușite între CordAid și CReDO.

3.2 Metodologia aplicată de către consultanți în principal s-a bazat pe faptul că ei au acționat în primul rând ca niște facilitatori ce prin discuții deschise au dat posibilitatea Credo, partenerilor centrului, beneficiarilor și altor persoane cointeresate să identifice lucrurile ce merg bine și lucrurile ce împiedică atingerea scopurilor programului, la fel ca și să identifice perspectivele de dezvoltare. O altă parte importantă a procesului de evaluare a fost integrarea rezultatelor evaluării în lucrul zilnic al colaboratorilor CReDO și altor persoane interesate.

3.3 Activitățile asociate cu colectarea datelor sunt redată în Anexa 2, iar planul calendaristic este indicat în Anexa 3.

În sumar metodologia a inclus în sine și evaluarea rapoartelor și documentelor programei; evaluarea administrării (financiare); discuții detaliate cu colaboratorii CReDO; participarea la unele din ședințe a colaboratorilor; chestionarea colaboratorilor (Anexa 4), scrisori, conversații la telefon și discuții cu unele organizații-parteneri; interviuri cu membrii bordului, cu beneficiarii și participanții internaționali principali în regiunea desfășurării activităților. Până la scrierea acestui raport a fost organizată o ședință de schimb de opinii cu colaboratorii CReDO privind rezultatele evaluării. Directorul Executiv era sistematic informat despre procesul evaluării și de câteva ori a fost invitat pentru controlul datelor colectate și comparația cu cele existente. În afara acestora în procesul evaluării grupul de experți a utilizat unele scheme și formate de evaluare elaborate de Centrul CReDO.

3.4 Managerul proiectului CHO Raymond Swennehuis a oferit suportul său în cadrul întrunirilor cu consultantul olandez, care până a sosi în Moldova a vizitat orașul București pentru a conversa cu reprezentanții principali ai Apador, Lado, Sirdo și Open Society Fund.

3.5 Majoritatea interviurilor au fost organizate în Chisinau. Două interviuri au fost anulate din cauza sezonului de concediu. Doi reprezentanți ai ONG din Taraclia și doi reprezentanți ai ONG din Tiraspol (Transnistria) au vizitat oficiul Credo și au fost deasemenea intervevuși. Grupul de experți a efectuat o vizită la Tiraspol și a vorbit cu șase activiști ai ONG din Tiraspol.

3.6 În mod zilnic consultanții efectuau analiza rezultatelor obținute și observărilor printr-un proces de schimb a rapoartelor și documentației obținute.

IV. CReDO ÎN MEDIUL ONG

4.1. “Societatea democratică în Republica Moldova nu poate fi privită altfel decât în comun cu așa norme a societății civile cum sunt: drepturile individuale, dreptul la liberă asociere, delimitarea sectorului privat de la cel public, legitimitatea, pluralismul, dreptul la liberă inițiativă, etc. Stabilirea democrației depinde de participarea cetățenilor în viața comunității, când ONG sunt instrumentul de bază pentru acest fel de participare”¹

Vorbind despre mediul ambiant al organizației, trebuie să menționăm că la începutul anului 2001 au apărut îngrijorări serioase privind funcționarea instituțiilor democratice a țării, cu privire la majorarea controlului administrativ și autocratic asupra libertăților individuale (vezi Anexele 6,7,8). Aceste evenimente pot deveni o amenințare pentru drepturile omului, pentru ONG civile și alte ONG social active².

4.2. Conform situației la începutul anului 2003, oficial în țară erau înregistrate circa 2,700 organizații non-guvernamentale, din care 65% funcționează la nivel național și 35% la nivel local și regional. Din anul 1992 când sub diferite forme organizatorico-juridice au fost înregistrate primele organizații non-guvernamentale, societatea civilă a Moldovei a înregistrat o creștere semnificativă (vezi Anexa 5). În acest mod, numărul ONG înregistrate s-a dublat în perioada între 1997 și 2001 comparativ cu perioada 1992-1996. Numai timp de ultimii trei ani numărul ONG a crescut cu 2/3 și acest proces are o tendință de creștere timp de următorii câți-va ani. Majoritatea ONG naționale se amplasează în centrul țării, în special în localități urbane (99%) unde locuiesc circa 42% din populația țării.³

În pofida faptului că în sens numeric comunitatea ONG a înregistrat o creștere, această creștere nu rezultă în creștere respectivă a calității. ONG din Moldova suferă de insuficiență de capacități de management, numai 9% din ONG au elaborat strategii clare de dezvoltare organizațională.

Vorbind despre ONG din Moldova, trebuie să ținem cont de faptul că ele sunt niște organizații relativ tinere, cu un număr mediu de colaboratori de 1-3 persoane, fără oarecare structură clară ierarhică (fără separare clară a împuternicirilor între Consiliu, Director Executiv și colaboratori), bugetul lor mediu anual fiind de până la \$10,000 (vezi Anexa 8).

În acest fel, ONG Moldovenești funcționează în 10-12 sub-sectoare, așa cum sunt educația și știința, ocrotirea sănătății, consolidarea comunității, drepturile omului, serviciile sociale, ecologia și straturile vulnerabile ale populației, etc. În fiecare sector există câte 3-5 ONG-lideri cu experiență bună în domeniul respectiv. În ceea ce privește ONG în domeniul apărării drepturilor omului, există circa 200 organizații oficial înregistrate, dar numai 50-60 din ele se pot considera active. Ele activează în principal pur și simplu în domeniul drepturilor omului, participă la alegeri, activează în domeniul apărării drepturilor femeilor și copiilor, în domeniul prevenirii traficului de ființe umane, în domeniul educației civile și cercetărilor, etc. (Pentru informații mai detaliate vezi Anexa 10).

Există un număr întreg de Centre de Resurse ce acordă asistență și consultații organizațiilor non-guvernamentale și CReDO este unul din ele. (Vezi Anexa 11)

¹ Studiul privind Dezvoltarea Organizațiilor Non-Guvernamentale în Republica Moldova, efectuat de către Centrul Național de Asistență a ONG în Moldova, CONTACT, 2002.

² Dar legile cu privire la drepturile omului au fost incorporate în sistemul juridic al Moldovei.

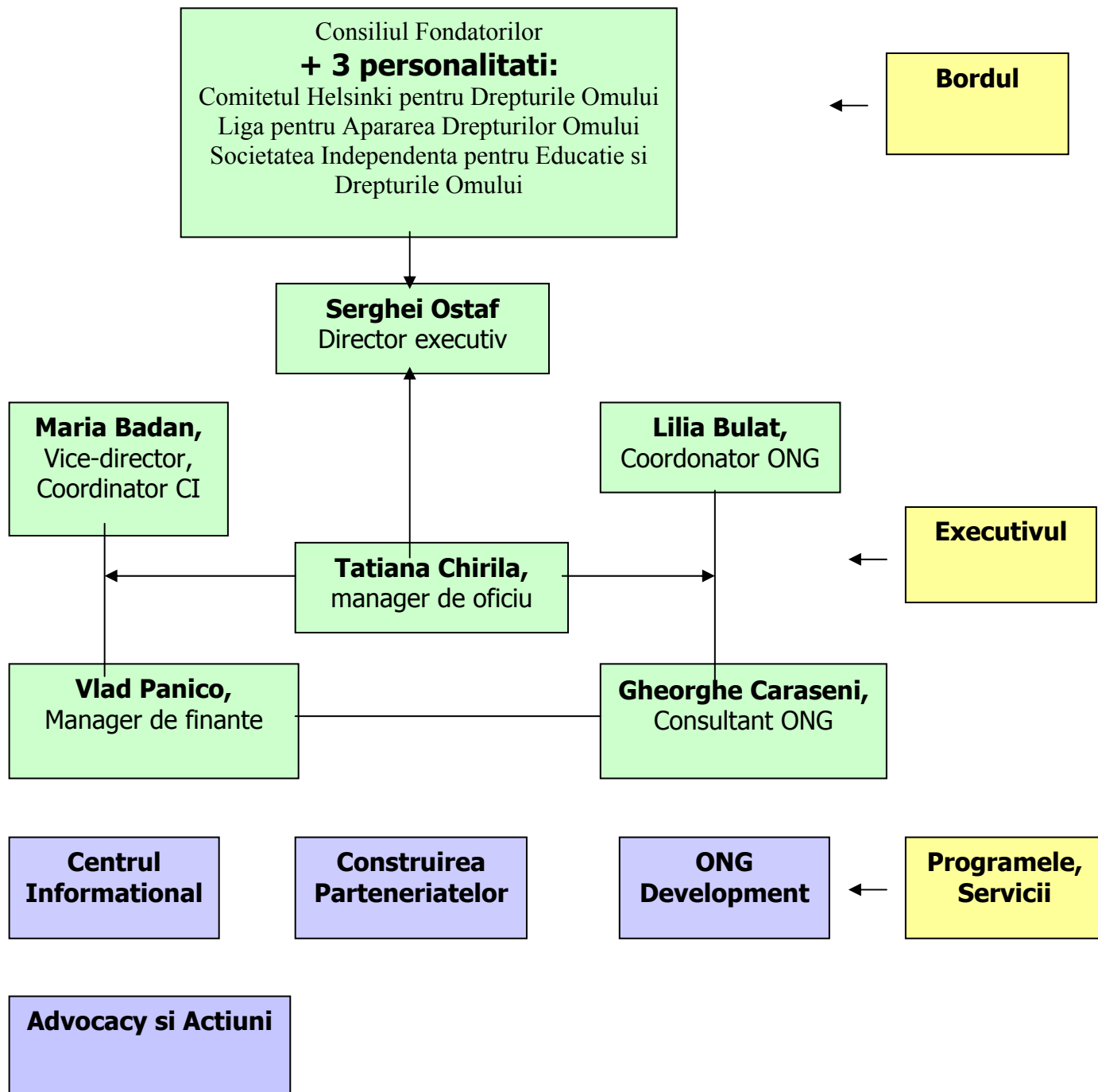
³ DFID, Departamentul pentru Dezvoltare for Internațională și Landell Mills Management Consultants, UK “Proiectul – Pilot al Dezvoltării Stabile a Mediului Rural (noiembrie 1999 – noiembrie 2002);

4.3. Conform situației la sfârșitul lunii iulie 2003 numărul organizațiilor non-guvernamentale înregistrate de către Ministerul Justiției al Transnistriei a alcătuit 560. Activitatea lor este regularizată de o bază legală diferită de cea a ONG din Moldova, adică există diferite cerințe de înregistrare și funcționare, există diferențe în sistemul fiscal. Acestea împiedică ONG din Transnistria să obțină statut legal în Moldova, fapt ce ar putea face aceste organizații mai eligibile pentru obținerea asistenței financiare din partea donatorilor externi. În afara acestora ONG din Transnistria nu pot primi mijloace financiare pe conturile lor de decontare din cauza unor piedice de caracter politic și financiar (adică, suspiciunile din partea autorităților, obligațiunea de a vinde statului 11% din valoarea suportului financiar obținut la niște rate foarte joase de schimb, etc). La momentul dat unica metodă pentru aceste organizații de dobândi acces la suport extern este parteneriatul cu ONG din Moldova. Dar și această schemă de colaborare rezultă în unele suspiciuni la ONG din Transnistria, care în unele cazuri sunt încredzute că ONG din Moldova abuză starea lucrurilor, efectuând activitățile în Transnistria dar cheltuind banii de facto în Moldova. Conform datelor unui centru local de resurse pentru ONG, numai 10 % din ONG locale s-au adresat după suport sau au primit suport financiar din străinătate.

În afara acestor limitări de caracter financiar, ONG în regiune se confruntă cu presiune politică din partea autorităților. În prezent cele mai active ONG în regiune sunt ONG din domeniul social, ecologic, ONG tinerești. ONG din Moldova în durata lungă ar putea servi pentru schimbul de cunoștințe și pentru majorarea competenței partenerilor săi din Transnistria.

V. CReDO: ORGANIZAȚIA

5.1. Structura organizatorică a Centrului CReDO.



5.2. Structura internă a centrului CReDO

5.2.1. Consiliul Fondatorilor

Conform legislației moldovenești (Legea privind Asociațiile Publice din 1996) orice inițiativă a cetățenilor pentru a fi înregistrată în calitate de ONG, cere responsabilitatea de cârmuire a cel puțin trei persoane fizice în calitate de fondatori.

Din statutul și regulamentele interne ale Centrului CReDO reiese că la început Consiliul Fondatorilor al CReDO este compus de către CHM, Siedo și Ladom. Fiecare membru-fondator numește câte un reprezentant conform procedurilor sale interne. În ceea ce privește membrii Consiliului Fondatorilor nu există oarecare limitări. Consiliul de Fondare prin majoritate absolută a voturilor își alege președintele, vicepreședintele și Comisia de Cenzori (Trezorierul). Consiliul Fondatorilor, conform criteriilor stipulate în regulamentele sale, îl angajează pe Directorul Executiv. Directorul Executiv participă la ședințele Consiliului Fondatorilor fără a avea drept de vot. Consiliul poate crea comisii specializate. Consiliul efectuează administrarea generală a organizației.

Grupul de experți a identificat o înțelegere reciprocă bună a responsabilităților mutuale între membrii Consiliului Fondatorilor și interesul lor comun în succesul și dezvoltarea centrului CReDO, și aceste relații vor continua chiar și dacă va fi nevoie de a lucra în condiții mai dure. Responsabilitatea împărțită trebuie să fie păstrată ca un principiu de bază al Consiliului. În ceea ce privește climatul social-economic și politic, se recomandă de a nu impune limitări de timp în ceea ce privește calitatea de membru a Consiliului Fondatorilor.

5.2.2. Componenta Consiliului de Administrare

Structurile organizatorice ale ONG din Moldova pot cauza unele neclarități. În acest sens Centrul CReDO nu este o excepție. Consiliul Administrativ include în componența sa Consiliul Fondatorilor dar concomitent este deschis pentru membri suplimentari la invitația membrilor curenți. În cursul evaluărilor au avut loc discuții detaliate privind structura de administrare a organizației.

Crearea Centrului CReDO a fost un experiment practic în domeniul dezvoltării instituționale. Se pare că Consiliul de Administrare al CReDO ar trebui nu numai să reflecte rădăcinile CReDO în domeniul apărării drepturilor omului și competența sa, dar și să stabilească o bază stabilă în societatea moldovenească. Anume din aceste considerente a apărut propunerea de a majora Consiliul de Administrare până la șapte membri pentru o perioadă de timp. În această perioadă consiliul cuprindea în componența sa doi reprezentanți de la două ONG (Salvați Copii și Women Today) și două personalități fruntașe din lumea academică și judiciară: Boris Negru, Professor de Drept Constituțional de la Universitatea de Stat din Chisinau și Xenofont Ulianovschi, Vicepreședintele curții militare. În practică, totuși, această componență s-a dovedit de a fi nesatisfăcătoare. Salvați Copii și Women Today urmăresc priorităților proprii “à titre personel”. CReDO a înțeles că ce mai potențiali candidați în Consiliul de Administrare tind de a avea interese de scurtă durată ce nu coincid cu scopurile CReDO. La majorarea componenței este necesar de a lua în cont aceste aspecte la un loc cu un șir de alte criterii, așa cum sunt echilibrul de sex, extinderea regională și competența în diferite sectoare (de exemplu, în management financiar). Noii membri ai consiliului ar trebui să fie numiți, de preferință, până la sfârșitul anului 2003 și din toată inima să suporte politica CReDO.

În afara acestora grupul de experți recomandă de a lărgi structura de administrare a Centrului CReDO (ca Consiliul de Fondatori să devină un Consiliu Director real), să fie stabilite perioade fixe de timp pentru membrii noi-aleși (minimum doi și maximum cinci ani) cu posibilitatea de a fi realeși pentru un termen nou. Se mai recomandă de a elabora o procedură respectivă de funcționare în cazul ieșirii unui sau altui membru din componența Consiliului.

5.2.3. Întrunirile Consiliului Administrativ /de Fondatori

În realitate administrarea organizației se efectuează de către Consiliul de Fondatori.

Consiliul se întrunește de patru ori anual. Consiliul în componența deplină se întrunește numai o dată în șase luni, discuțiile fiind focusate pe planul strategic, planul de acțiune și raportul executiv. Alte ședințe ale Consiliului se petrec cu participarea membrilor Consiliului de Fondatori și Directorului Executiv. Agenda este întocmită de către management, care convoacă ședințele cu o săptămână înainte și invită membrii Consiliului pentru a include problemele propuse de ei în agenda întrunirii. Directorul Executiv prezintă rapoarte privind activitatea sa cu o descriere a tuturor activităților îndeplinite de CReDO timp de ultimele trei luni cu note de evaluare pentru a descrie lucrările efectuate de către Centrul CReDO în perioada trecută.

Componența președinției se schimbă în fiecare an. În anul 2003 rolul președintelui îl îndeplinește reprezentantul Ladom. Procesele verbale ale întrunirilor se întocmesc de către Directorul Executiv, care fiind asistat de către Managerul de Oficiu, prezintă procesele verbale în formă scrisă participanților timp de o săptămână după fiecare întrunire.

Experții au menționat că Centrul nu practică diviziunea muncii și responsabilității, concomitent nu există date planificate de petrecere a adunărilor Consiliului pentru niște perioade mai îndelungate.

Procesul de lărgire a componenței Consiliului oferă o posibilitate bună de a atașa unele sarcini la unii membri ai Consiliului (de exemplu, finanțele, managementul resurselor umane) fără a se limita responsabilitățile Consiliului în general. La fel se recomandă de a stabili date fixe pentru întruniri (de exemplu, fiecare prima zi de marți a lunii martie (pentru examinarea și aprobarea rapoartelor financiare pentru anul precedent), iunie și septembrie (pentru aprobarea bugetului pentru anul viitor) și decembrie).

5.3. Managementul (Director Executiv)

Directorul Executiv este numit de către Consiliu (contractul se aprobă conform prevederilor programei CordAid și expiră în august 2003). Directorul efectuează managementul general și poartă răspunderea finală pentru implementarea zilnică a programelor și activităților CReDO⁴. El coordonează programa de Formare a Parteneriatelor, monitorizează lucrul coordonatorilor de programe (Lilia Bulat- Programa de Dezvoltare a ONG, Maria Badan- Programa Avocaturii și Acțiunilor) managerului de finanțe și managerului de oficiu, îndeplinind și funcții suplimentare din cauza unor considerente. Gheorghe Caraseni, ONG consultant. Alți consultanți se subordonează direct coordonatorilor de programe. Participarea personală a colaboratorilor, delegarea împuternicirilor, promovarea independenței și dezvoltarea individuală sunt principiile de administrare practicate de către Directorul Executiv.

Directorul se bucură de mult respect din partea colaboratorilor și fondatorilor CReDO. Fără dubii, succesul organizației și rezultatele obținute poartă amprenta eforturilor sale. Studiile sale⁵ și experiența profesională⁶ în combinație cu energie de lucru (“El poate lucra ca un buldozer”) formează garanția succesului Centrului de resurse în general și a programelor sale deosebite.

În pofida faptului că încă nu este evident “sindromul fondatorului”, este mai probabil că directorul poate primi propuneri /invitații atractive (internaționale) pentru a trece în alte sectoare. Consultanții subliniază nu numai importanța divizării responsabilităților administrației și colaboratorilor, dar și necesitatea elaborării unor metode de instituționalizare a directorilor (și coordonatorilor) întrucât

⁴ în continuare ne vom referi la “Manualul Colaboratorului CReDO”, Septembrie 2002

⁵ MBA New Port University, 2003; Facultatea Juridică a Universității de Stat din Moldova, 1998; Licențiat în Fizică Teoretică, 1992

⁶ Vicedirector al Comitetului Helsinki din Moldova pentru Apărarea Drepturilor Omului, 1996-1999

experiența lor să devină “proprietatea” CReDO și să servească ca bază pentru asigurarea stabilității centrului.

5.4. Executivul

Executivul inițial al Centrului CreDO consta din Directorul Executiv, un documentalist, un manager de finanțe și un manager de oficiu angajați pentru o zi lucrătoare incompletă. Pe măsura dezvoltării organizației executivul a crescut până la șase persoane tinere și competente (inclusiv directorul). CReDO a aprobat o politică puternică și serioasă de dezvoltare a capacităților interne. Aproape toți membrii executivului au participat în programe de dezvoltare profesională.

- Vlad Panico, Manager Financiar, Programa MDF (Management Development Foundation) privind Consolidarea Organizațională și Dezvoltarea Instituțională; CReDO - Academia de Studii Publice . Programa MBA pentru organizații non-profit; inclus în programa ACCA pentru manageri financiari.
- Tartiana Chirila, Manager de Oficiu, CReDO- Academia de Studii Publice . Programa MBA pentru organizații non-profit;
- Maria Badan, Coordonatorul Programei Centrului Informațional, CReDO- Academia de Studii Publice . Programa MBA pentru organizații non-profit; cursuri de limbă engleză, reciclarea /studii în Institutul Olandez pentru Drepturile Omului, Universitatea Utrecht. Maria concomitent ocupă poziția directorului adjunct.
- Lilia Bulat, Coordonatorul Programei Dezvoltării ONG, CReDO- Academia de Studii Publice . Programa MBA pentru organizații non-profit; cursuri de limba engleză.
- Gheorghe Caraseni, Consultantul Programei Dezvoltării ONG, CReDO- Academia de Studii Publice . Programa MBA pentru organizații non-profit.

Membrii executivului sunt angajați în bază de contract semnat pentru un termen de un an.

Grupul experților de evaluare a fost impresionat de calitatea cadrelor executivului. Abordarea programelor Centrului CReDO va fi descrisă în punctul 6.3.

Experții responsabili pentru această evaluare consideră necesar de a menționa riscul neglijenței consolidării politicii generale a CReDO de către coordonatorii programelor în afirmarea posturilor și responsabilităților lor în programele implementate în calitate de unități mai mult sau mai puțin independente. Găsirea unei soluții corecte în acest respect este în mare parte dependentă de capacitatea Directorului Executiv de a cârmui organizația. Grupul de experți consideră că Directorul știe despre această problemă.

5.5 Cultura organizațională CReDO

Pe parcursul a câtor-va ani CReDO a devenit o organizație puternică și profesională, devotată activităților sale. Ea este înalt apreciată de către beneficiari și de către organizații internaționale pentru transparența sa, profesionalismul și calitatea superioară a serviciilor. Membrii CReDO practică și dezvoltă următorul sistem de valori:

- *Devotamentul responsabilității sociale a organizației pentru beneficiarii săi;*
- *Responsabilitatea înaltă pentru rezultatele lucrului îndeplinit și calitatea superioară a serviciilor cu cel mai înalt posibil profesionalism;*
- *Un mediu de lucru orientat spre echipă, asistență reciprocă și participare în procesul de luare a deciziilor în management;*
- *creștere personală, dezvoltare și satisfacție prin atingerea obiectivelor organizației.*

Grupul de evaluare a găsit oficiul Centrului și locurile de lucru ale colaboratorilor în condiție foarte bună. Încăperile sunt curate, dosarele sunt accesibile și atmosfera este convenită. Proprietatea comună asupra clădirii are unele avantaje, printre care fiind și creșterea valorii imobilului după ce el

va fi trecut din categoria celui locativ în categoria comercială și Credo va beneficia de la aceasta în plină măsură.

5.5.1. Oficiul Credo

Numai 9% din ONG din Moldova au oficiile lor proprii, mai mult de 40% închiriază spațiul de oficiu; 20% nu au oficiu nicidecum. Fondatorii Centrului preliminar au investigat posibilitatea procurării unui oficiu în anii 1999/2000. Oficiul propriu înseamnă mai multe avantaje. Bugetul programei prevedea o sumă suficientă pentru arendarea unui oficiu în centrul orașului Chisinau. Costul de procurare a unui oficiu ar alcătui suma plății de arendă pentru o perioadă de trei ani. În urma unei căutări intensive în anul 2000 a fost găsit un oficiu pe strada Al. Hajdeu 95 A în centrul Chișinăului. Costul de procurare a oficiului a alcătuit suma maximă prevăzută pentru acest scop în bugetul CREDO. Clădirea însăși este proprietatea comună a CREDO și a “Biroului Legal pentru Drepturi Individuale”, care dau în chirie etajul doi organizațiilor Milieu Kontakt, CHM, și credo. Subsolul este proprietatea 50/50 a ambilor proprietari. Primul etaj este proprietatea CREDO.

Echipa de evaluare nu a găsit urme a oricărui protocol sau contract dintre Cordaid și CREDO ce ar determina statutul oficiului procurat. La timpul procurării oficiului s-au menționat numai alocarea unei sume suficiente de mijloace financiare suplimentare, elaborarea unui plan strategic și poziția dovedită în comunitatea organizațiilor pentru apărarea drepturilor omului în Moldova. Este de dorit să fie semnat un protocol special pentru determinarea investițiilor în imobil și procedurilor ce ar trebui să fie urmate în cazul apariției unor conflicte insolubile în Consiliul sau în managementul organizației ce ar putea duce la lichidarea ei.

Grupul de experți recomandă elaborarea unui set de aranjamente formale pentru a preveni apariția problemelor de orice caracter.

5.6 Comunicarea internă

În general comunicarea internă este asigurată prin poșta electronică și mai rar prin telefon. De regulă, fluxul de comunicare trece prin Managerul de Oficiu.

Colaboratorii prezintă rapoarte săptămânal Managerului de Oficiu (Vezi Anexa 13), care la rândul său le compune într-un raport general. Rapoartele săptămânale se examinează în cadrul fiecărei ședințe săptămânale a executivului. În afara acestora colaboratorii prezintă rapoarte lunare Directorului Executiv (Vezi Anexa 12).

Ședințele organului executiv se pregătesc de către Managerul de Oficiu, i.e. elaborarea proiectului de agendă, perfectarea rapoartelor săptămânale pentru discuție, producerea proceselor verbale. Datele ședințelor executivului încă nu sunt fixe. În general, ziua întrunirilor colaboratorilor este Marți; dar, dacă nu este posibil, întrunirile colaboratorilor se petrec în alte zile în dependență de programul de lucru a Directorului Executiv. Directorul Executiv este președinte la toate ședințele, iar în absența lui în capacitate de președinte acționează directorul adjunct.

Comunicarea cu Consiliu este pusă în seama Directorului Executiv, care convoacă ședințele, elaborează proiectele agendei, perfectează procesele verbale. Comunicarea între colaboratori și Consiliu este mediată de către Director, dar o dată în an Consiliul are discuții individuale cu colaboratorii pentru a efectua o evaluare a relațiilor dintre colaboratori și Directorul Executiv și pentru a adresa orice chestiuni amânate.

5.7. Retribuția și dezvoltarea profesională

Directorul Executiv permanent evaluează performanța colaboratorilor prin intermediul rapoartelor săptămânale și lunare, la fel ca și prin participare directă în activitățile îndeplinite de către organizație. Rapoartele lunare servesc drept bază pentru determinarea faptului, dacă colaboratorii depun toate eforturile posibile în limitele responsabilităților lor directe după cum este stipulat în contractele lor individuale. În caz de necesitate se introduc schimbări respective în contracte.

Despre dezvoltarea profesională a cadrelor CReDO se poate spune, că ea întotdeauna și chiar de la bun început a fost și va fi unul din cele mai importante elemente din agendă. În organizație este aprobată o abordare individuală a dezvoltării profesionale, în baza cerințelor specifice și caracterului persoanei în cauză. Directorul Executiv acordă importanță majoră dezvoltării profesionale și încurajează colaboratorii de a participa la programe și cursuri de dezvoltare profesională. Opțiunile identificate se discută în comun pentru a identifica cele mai bune și relevante oportunități. În general inițiativa dezvoltării profesionale provine de la Directorul Executiv. Concomitent unii colaboratori au menționat că mai au nevoie de experiență și cunoștințe în anumite domenii, cel mai important fiind lucrul în rețea. Dat fiind acest fapt, se recomandă ca întrunirile anuale de evaluare în afara chestiunilor legate de contracte să se concentreze și asupra performanței și dezvoltării profesionale ca fiecare colaborator să fie în stare să propună orice chestiuni pentru discuție. E de menționat că colaboratorii sunt încurajați să lucreze asupra dezvoltării personale profesionale, utilizând pentru acest scop până la 10-25% din timpul total de lucru.

Echipa de evaluare este convinsă că în organizație există spiritul necesar pentru lucru în echipă, se simte nu numai responsabilitatea individuală a membrilor, dar și cadrul total al organizației CReDO în general.

5.8. Managementul Financiar

În general standardele de evidență contabilă și sistemul de impozitare în Moldova nu sunt destul de favorabile pentru organizații non-guvernamentale. La momentul actual nu există standarde de evidență contabilă speciale pentru ONG sau înlesniri fiscale ce ar putea majora filantropia și spori activitatea sponsorilor. Pe de altă parte, transparența financiară în comunitatea organizațiilor non-guvernamentale este foarte joasă, multe organizații duc lipsa de cunoștințe în domeniul managementului financiar în organizații non-profit.

CReDO are un sistem rațional de management financiar. Principiile managementului financiar sunt date în statutul organizației și regulamentele interne. Pentru ducerea evidenței contabile se utilizează programul WizCount. CReDO efectuează auditul anual.

Bugetul:

Bugetul Centrului CReDO pentru anul 2003, care include resurse financiare pentru acoperirea cheltuielilor asociate cu activitățile directe ale CReDO, este estimat în valoare de 80-8.000 EURO. CReDO concomitent acționează în calitate de coordonator al parteneriatelor, acționând în calitate de recipient al resurselor financiare destinate parteneriatelor. În anul 2003 aceste sume au atins nivelul de 110.00 EURO, și în total cu costurile directe ale CReDO au alcătuit circa 200.000 EURO. Cheltuielile principale ale Centrului CReDO și cheltuielile asociate cu unele activități de bază sunt finanțate de către organizația CordAid, dar există unele proiecte finanțate de către alți donatori: EC, Ambasada MB, Ambasada SUA. În prezent bugetul programei principale CReDO este finanțat de către CordAid, iar bugetele programelor/proiectelor individuale se finanțează de către alți donatori. Până la momentul actual CReDO nu a deschis conturi bancare separate pentru fiecare proiect-grant obținut. Elaborarea bugetelor este pusă în seama Coordonatorilor Programelor și Directorului Executiv, ei elaborează bazele bugetului (în consultație cu Managerul Financiar) pentru anumite activități și apoi introduce cifrele necesare. Proiectul bugetului se prezintă pentru aprobare și

corectare Managerului Financiar. Colaboratorii CReDO au menționat că s-a format o tendință de a majora responsabilitatea Coordonatorilor de Programe/proiecte pentru monitorizarea și executarea bugetelor programelor puse în seama lor, iar Managerul Financiar prezintă informații periodice privind finanțele proiectelor/programelor. În prezent Managerul Financiar este responsabil pentru monitorizarea implementării bugetelor.

Luarea deciziilor

Conform prevederilor regulamentelor interne, deciziile financiare, valoarea cărora nu depășește \$ 3,000 USD sunt aprobate de către Directorul Executiv după consultare cu Managerul Financiar. Deciziile privind procurarea bunurilor în valoare ce depășește 20% din poziția bugetului (cel puțin \$ 3,000 USD) sunt aprobate de către Directorul Executiv după consultare cu Trezorer sau cu Președintele Consiliului. Deciziile financiare, sumele cărora depășesc \$ 5,000 USD sunt luate după consultare cu Consiliu.

Calcularea salariului:

Pentru diferiți colaboratori se utilizează diferite scheme de calculare a salariilor. Principiile generale de determinare a remunerării muncii sunt stipulate în statutul organizației, de regulă, 75% din total 100% se achită pentru lucrul îndeplinit, și 25% se achită pentru activități suplimentare (sistem de stimulare). Acest sistem de remunerare a muncii, destul de unic pentru Moldova, este un stimul puternic pentru dezvoltarea profesională a cadrelor.

Aspecte ce necesită atenție:

- Auditorul, Compania “Audit-Exact” pozitiv evaluează managementul financiar al organizației. În acest respect nu s-a pronunțat nici un fel de criticism sau îngrijorări. Dar auditorii au menționat că întârzierile la primirea tranșelor următoare fac funcționarea organizației, prestarea serviciilor și implementarea programelor destul de dificilă.
- La momentul actual organizația nu dispune de un buget anual consolidat, în schimb funcționarea organizației este bazată pe mai multe bugete pentru diferite proiecte finanțate de diferiți donatori. În consecință devine dificilă evaluarea necesității totale de mijloace bănești pentru menținerea funcționării organizației, inclusiv cheltuielile de remunerare a muncii, cheltuielile suplimentare, etc. Recomandare: Echipa recomandă ca în primul rând să fie elaborat bugetul anual consolidat și apoi să fie inițiată căutarea surselor financiare, se mai recomandă de a deschide conturi bancare separate pentru diferite proiecte pentru a asigura transparența.
- Curent Coordonatorii Programelor participă numai în procesul elaborării bugetului pentru un proiect specific, iar Managerul Financiar este responsabil pentru monitorizarea cheltuielilor în cadrul implementării proiectului /programei. Recomandare: dacă în viitor programele vor deveni sine-suficiente și vor fi realizate ca unități autonome (conform Planului Strategic pentru anii 2003-2006), atunci Coordonatorii Programelor trebuie să dispună de capacități și cunoștințe necesare în domeniul managementului financiar.
- Comisia de Cenzori nu are rol decisiv în aprobarea bugetelor pentru diferite proiecte în propunerile de finanțare prezentate agențiilor de finanțare. Recomandare: CReDO trebuie să elaboreze un buget anual și să îl prezinte Consiliului pentru aprobare până a fi prezentat spre examinare diferitor donatori.
- Calcularea salariilor reprezintă o problemă când finanțarea este asigurată din diferite surse. O mare parte a salariilor colaboratorilor (cu excepția consultantului) provine de la CordAid, restul sumelor fiind asigurat din contul altor granturi. Problemele, de exemplu, apar atunci când un colaborator lucrează în mod permanent într-un proiect, dar concomitent activează și în alte proiecte.
- Veniturile de la activitățile ce prevăd generarea lor, se utilizează pentru compensarea muncii colaboratorilor și pentru dezvoltarea organizației (pentru instruirea cadrelor, modernizarea echipamentelor, etc). Este important ca veniturile de la aceste activități să fie

investite din nou și în dezvoltarea organizației, dar nu pur și simplu pentru achitarea salariilor, atare prevederi trebuie să fie incluse în statutul sau regulamentele interne ale organizației.

- Inconsistența între bugete (de exemplu, ratele diferite de cheltuieli admisibile, diferite categorii și puncte) și cerințele de raportare (de exemplu, baza în numerar, baza de calculare) ale diferitor agenții de finanțare fac integrarea diferitor bugete și raportarea foarte dificilă.
- Cerințele financiare CordAid: Cerințele sunt clare și ușoare de urmat. Contractul nu include nici un plan de achitare a tranșelor, acest fapt face planificarea activităților foarte dificilă, uneori duce la diminuarea nejustificată cheltuielilor și afectează în mod negativ calitatea serviciilor și programelor. Cât organizația responsabilă pentru implementarea proiectului prezintă la timp rapoartele cu privire la mersul lucrărilor și cât ele sunt aprobate de către donator, atât alocarea resurselor financiare se poate preconiza în termenii stabiliți. Una din dorințe exprimate de către colaboratorii CReDO a fost dorința de a organiza o comunicare mai bună cu CordAid în privința chestiunilor financiare, anume în ceea ce privește aprobarea rapoartelor și legătura inversă.

5.9. Comitetul Helsinki din Olanda

CordAid în Moldova colaborează cu circa 20 organizații diferite, șase din ele sunt ONG ce activează în domeniul apărării drepturilor omului. Centrul CReDO a fost creat ca o idee a celei mai în vârstă și mai cu experiență organizații în domeniul apărării drepturilor omului în Moldova, Comitetului Helsinki din Moldova. Când a fost făcută adresarea cu privire la acordarea asistenței financiare, CordAid a cerut un sfat de la Comitetul Helsinki din Olanda (CHO), după ce a urmat un șir de discuții privind imaginea, obiectivele, structura organizatorică, activitățile și bugetul centrului. În consultație cu CReDO CHO a fost ales de către CordAid în calitate de agenție responsabilă pentru monitorizarea centrului de resurse și pentru prezentarea rapoartelor cu privire la progresul lucrărilor organizației CordAid în ceea ce privește elaborarea și implementarea propunerii.

În afara comunicării prin poșta electronică din oficiul său în Haga CHO a efectuat cinci misiuni în Chisinau conform înțelegerii cu CordAid (1: 8-14 noiembrie 1999; 2: 19-24 octombrie 2000; 3: 5-9 Aprilie 2001; 4: 30 Ianuarie – 4 Februarie 2003; 5 iulie 2003). Se pare că nu toate din vizitele CHO și CordAid la CReDO erau planificate și coordonate între ambele părți privind datele de sosire și plecare. Uneori misiunile coincideau în mod neașteptat.

Echipa de evaluare a menționat faptul că CHO (Raymond Swennehuis) a jucat un rol de importanță majoră în formarea centrului, în identificarea activităților necesare pentru crearea centrului și în aducerea propunerii inițiale de finanțare la un format acceptabil.

Pe parcursul primului an de lucru CHO a contribuit dezvoltării organizației: au fost elaborate schema cadrelor, descrierile responsabilităților au fost formate Consiliul și administrația). Apoi atenția fost concentrată asupra managementului cadrelor și organizării dezvoltării personale a colaboratorilor (bibliotecara: instruirea în domeniul informației și documentației; contabilul: instruirea în domeniul contabilității; Directorul: instruirea avansată în domeniul ID/OS și /sau drepturilor omului și societății civile; asistentul proiectului: instruirea în domeniul calculatoarelor și cursuri de limba engleză).

CReDO și CHO au exprimat părerea că rolul CHO ca organizație de supraveghere a fost complet îndeplinit după cea de a cincia misiune (iulie 2003).

Echipa de evaluare nu a determinat nici o cauză particulară pentru prelungirea procesului permanent de acordare a asistenței din partea CHO. CReDO a menționat că consultațiile ocazionale în privința

acțiunilor și avocaturii vor vi întotdeauna binevoite.

VI. DESCRIEREA PROGRAMEI CORDAID/CReDO

În propunerea inițială la acest proiect sunt stipulate niște scopuri foarte globale fără a fi determinat un oarecare set de activități concrete cu rezultate măsurabile. De aceasta echipa a fost nevoită să utilizeze o altă metodologie decât evaluarea consecutivă a rezultatelor activităților CReDO efectuate cu suportul financiar din partea CordAid. Dar echipa a reușit să obțină datele necesare prin utilizarea următoarei scheme ce prevede evaluarea rezultatelor lucrărilor efectuate.

6.1. Scopurile și activitățile.

Scopurile originale ale proiectului	Rezultatul
Promovarea eforturilor comune a ONG ce activează în domeniul apărării drepturilor omului și avocaturii prin formarea Centrului de Resurse pentru ONG ce activează în domeniul apărării drepturilor omului în Moldova	Scopul este atins
Crearea unui centru de resurse și documentație în domeniul apărării drepturilor omului și managementului ONG.	Scopul este atins
Acordarea accesului la resurse informaționale și documentație pentru ONG ce activează în domeniul apărării drepturilor omului în Moldova și în străinătate.	Scopul este atins (vezi Programul Centrului de Informații)
Distribuirea informației și experienței în domeniul drepturilor omului și managementului în ONG.	Scopul este atins (vezi Programa Dezvoltării ONG)
Suportul în dezvoltarea ONG din sectorul apărării drepturilor omului și conștiinței civile prin intermediul unor proiecte specifice.	Scopul nu este atins pe măsură deplină .

Activitățile și programele incluse în propunerea originală	Activitățile /programele implementate
<i>Formarea resurselor de documente și informații</i>	Biblioteca și baza de date au fost create
<i>Acordarea asistenței și prestarea serviciilor ONG și grupelor ce activează în domeniul apărării drepturilor omului</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Seminare și cursuri de instruire în domeniul managementului și administrării eficiente în ONG 	<i>Program pentru ONG:</i> e-MBA Programă proiect pilot, 2001 – 2002 Master of ONG Management, 2003 Cursuri Intensive pentru ONG , 2003 Instruire individuală și asistență, 2003
<ul style="list-style-type: none"> Crearea legăturilor între ONG din Moldova și alte țări și alte agenții interesate 	<i>Programul de Formare a parteneriatelor cu</i> Penal Reform International Minority Rights Group NOVIB
<ul style="list-style-type: none"> Acces la resursele electronice și materiale ale bibliotecii; 	Continuarea serviciilor Centrului Informațional (vezi Programele)

<ul style="list-style-type: none"> • Prestarea informațiilor privind diferite posibilități de studii și instruire după hotărâre pentru reprezentanții ONG în domeniul apărării drepturilor omului 	Prin intermediul Buletinului Electronic (Septembrie 2001 – Septembrie 2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Acordarea asistenței în utilizarea mijloacelor de comunicare electronică și de alte tipuri cu alte ONG în domeniul apărării drepturilor omului 	Serviciile continue ale Centrului Informațional (vezi Programele)
<i>Dezvoltarea conștiinței publice privind drepturile omului și promovarea respectului față de drepturile omului în Moldova</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Seminarele privind promovarea conștiinței privind drepturile omului și dezvoltarea instituțiilor publice – relațiile ONG 	<p>Seminar privind egalitatea sexelor, 2000 Instruire privind utilizarea Convenției Europene cu privire la Drepturile Omului și Directivei Consiliului Europei pentru Drepturile Omului, Octombrie 2001 2 Cursuri de instruire în domeniul Avocaturii și Acțiunilor, iulie 2003</p> <p>Facilitarea relațiilor dintre ONG și Departamentul Instituțiilor Penitenciare, Departamentul pentru Minorități Naționale (în cadrul Programului de formare a Parteneriatelor) și între ONG și Guvern (prin participarea în lucrările Consiliului ONG)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Studiul respectului față de drepturile omului în Moldova 	Au fost elaborate patru documente politice c privire la strategii și acțiuni ce urmează a fi implementate și realizate (în cadrul Programului Parteneriatelor)

Programa se implementează cu succes. Este atinsă majoritatea scopurilor globale. Progres semnificativ este înregistrat în atingerea obiectivelor ambițioase (stabilite inițial).

6.2. Planul de Acțiune CReDO pentru anul 2003

Producerea și prezentarea Planului Strategic pentru 2003 – 2006 (aprobat de CordAid) este o demonstrare importantă a capacităților de dezvoltare a Centrului CreDO ca unui participant ONG la formarea societății civile în Moldova. În calitate de continuare și detalizare a Planului Strategic vor fi elaborate Planurile Anuale de Acțiune. Schema următoare conține o divizare profesionistă și detaliată a resurselor și activităților CReDO în mai multe categorii în dependență de abordarea programată pentru anul 2003 (vezi Anexa 16).

Spre sfârșitul misiunii echipa de evaluare a ajuns la concluzia că CReDO își realizează activitățile sale conform planului pentru anul 2003 aprobat de CordAid și că majoritatea activităților planificate a fost realizată în mod profesionist.

6.3. Programele CReDO

De la activități implementate cu succes CReDO s-a transformat într-un Centru de Resurse care în prezent funcționează conform principiului bazat pe programe. Programele existente ale Centrului CReDo sunt descrise mai jos.

Conform situației la finele lunii iulie 2003, Centrul CReDO avea 3 programe în curs de execuție, anume Programa Centrului Informațional, Programa Dezvoltării ONG, Programa Parteneriatelor, mai este și a patra programă care este în curs de lansare, adică Programa Acțiunii și Avocaturii. Aceste programe au apărut în urma activităților menționate mai sus, fiecare din ele adăugând o valoare considerabilă serviciilor prestate beneficiarilor CReDO. Grupele de cetățeni și ONG în primul rând intră în contact cu Centrul de Resurse, unde obțin informații și consultații pentru un spectru larg de probleme. După aceasta ele își întăresc capacitățile lor organizaționale prin intermediul cursurilor intensive de instruire sau în cadrul programei MBA pentru dezvoltarea ONG; după ce trec această etapă, sunt gata să lucreze în parteneriat cu alte organizații, apoi urmează Programa Parteneriatelor. La urma urmelor, pentru a avea un impact mai mare asupra societății și pentru o reprezentare mai pronunțată a intereselor societății este elaborată programa Acțiunii și Avocaturii. Implementarea coordonată a acestor programe este o parte a misiunii mai largi ai Centrului CReDO care constă în consolidarea poziției sale prin prestarea serviciilor mai eficiente, în extinderea rolului său în unele sectoare în inițierea unor servicii suplimentare pentru a maximiza utilizarea resurselor existente.

Centrul Informațional

Centrul informațional oferă servicii informaționale în domeniul drepturilor omului și managementului în organizații non-guvernamentale și asociații profesionale ce activează în domeniul drepturilor omului, protejează interesele straturilor dezavantajate a populației, acționează pentru apărarea intereselor publice. Centrul Informațional își difuzează informația utilizând metode speciale, așa cum este rețeaua virtuală a ONG, acordă suport informațional altor programe CReDO, prestează informații la cerere, efectuează căutarea, identificarea și prezentarea informațiilor cerute, perfectează note de noutăți privind noile intrări în bibliotecă pentru organizații cu diferite scopuri și obiective, luând în considerație specificul lor.

Centrul Informațional prestează următoarele servicii:

- A. Rețeaua informațională virtuală a ONG;
- B. Prestarea informațiilor la comandă și informațiilor pentru alte Programe CReDO;
- C. Căutarea, identificarea și prezentarea informațiilor complexe la cerere;
- D. Producerea și expedierea buletinelor lunare privind noile intrări de resurse în bibliotecă.

Programa a atins rezultate considerabile, fiind deja recunoscută ca un centru unic de informații în domeniul drepturilor omului și managementului în organizații non-profit. Biblioteca cuprinde circa 1400 titluri de informații despre drepturile omului și circa 700 titluri în domeniul managementului în organizații non-profit. Curent de serviciile Centrului Informațional beneficiază circa 35 organizații, anual de serviciile centrului beneficiază peste 50 persoane afiliate la aceste organizații; din ele 5-6 persoane se adresează direct fiecare săptămână și utilizează serviciile oferite în sala de lectură, Centrul primește câte 3-4 apeluri telefonice săptămânal, 2-3 comenzi pentru investigare și căutare aprofundată de informații; în fiecare săptămână sunt eliberate cititorilor circa 8- cărți și se fac circa 50 fotocopii. În anul 2002, au fost eliberate cititorilor circa 220 cărți, iar în anul 2003 - 80 cărți.

Dezvoltarea ONG

Programa de dezvoltare a ONG este menită de a avansa capacitățile de management a organizațiilor non-profit. Ea oferă o oportunitate unică for beneficiarilor de a crea sisteme organizaționale și funcționale trainice. Programă promovează abordarea structurală și formatul flexibil ajustate la necesitățile și prioritățile beneficiarilor. Această programă se implementează prin intermediul unui șir întreg de sesiuni de studii și instruire, prin consultații privind utilizarea în practică a cunoștințelor dobândite, prin formarea sistemelor de evaluare, prin coordonarea spectrului de servicii prestate de ONG. Beneficiarii programei sunt: avocații, ONG active din sectorul social și public, organizațiile civice, organizațiile ce acționează în domeniul apărării intereselor unor grupe sociale dezavantajate.

Programa cuprinde următoarele servicii / produse, care se oferă în limbile Româna, Rusa și Engleza:

- A. Licențiat în management a organizațiilor non-profit. Programă unică în regiune include 9 luni de pregătire standard, în ele fiind incluse 8-9 componente obligatorii și unele componente opționale în domeniul administrării organizațiilor non-profit. Programă are câte-va opțiuni, inclusiv opțiunea obținerii titlului de licențiat recunoscut ca grad de învățământ universitar la Academia Administrației Publice.
- B. Instruire Intensivă de Bază. Instruire pentru începători cu studierea tuturor elementelor de bază timp de 5-7 zile pentru administrarea ONG.
- C. Asistență individuală în dezvoltare și instruire specifică. Acestea se prestează în baza necesităților individuale și se elaborează în baza specificului unei sau mai multor organizații.

Se poate spune cu certitudine că Programă de Dezvoltare a ONG este cea mai reușită din toate programele CReDO. Beneficiarii acestei programe sunt reprezentanții ONG din Taraclia, Gagauzia și Transnistria, iar mai luând în considerație caracterul unic al cursului de licențiați în domeniul managementului în organizații non-profit, programă are toate șansele de a își lărgi acoperirea geografică. Până în prezent peste 50 reprezentanți de la 35 ONG din Moldova au participat în programă MBA (Vezi Anexa 14, 15), cel mai important lucru este faptul că 14 participanți au primit titlul de licențiat în management în organizații non-profit prin intermediul parteneriatului dintre CReDO și Academia Administrației Publice a Republicii Moldova. Peste 35 organizații au beneficiat de instruire în domeniul managementului ONG, 6 organizații au beneficiat de asistență individuală. În afara acestora, conform Planului Strategic pentru anii 2003-2006 se vor introduce două servicii suplimentare, anume serviciul de schimb de experiență și serviciul de evaluare completă și audit organizațional.

Programă Parteneriatelor

Unul din neajunsurile ONG din Moldova este duplicarea eforturilor și lipsa de informare despre inițiative similare. Participanții sunt mai mult preocupați de supraviețuirea organizațiilor proprii decât de înțelegerea și combaterea problemelor în complex. De aceasta stimularea și încurajarea diferitor parteneriate, inițiative comune și coaliții este una din cele mai importante politici de intervenție a Centrului CReDO în cadrul Programei Parteneriatelor. Beneficiarii programei sunt ONG cu experiență ce doresc de a activa în comun sau de a crea inițiative mixte de cooperare.

Programă parteneriatelor oferă următoarele servicii în limbile româna, rusa și engleza , inclusiv materiale educaționale, asistență și alte servicii.

- A. formarea parteneriatelor în baza ONG fruntașe pentru rezolvarea problemelor majore legate de apărarea drepturilor omului;
- B. Elaborarea unei politici comune pentru rezolvarea problemelor majore legate de apărarea drepturilor omului;

C. Facilitarea implementării și administrarea inițiativelor comune.

Programa Parteneriatelor a fost elaborată pentru a adresa necesitățile ONG din Moldova, una din ele fiind lipsa unei cooperări dintre sectoare și lipsa unui schimb eficient de informații și experiență. Abordarea în cadrul programei a fost elaborată în așa fel ca să fie combinate diferite avantaje ale ONG din Moldova ce activează în domeniul drepturilor omului în cadrul inițiativelor separate, și să fie întărite capacitățile lor, concomitent stimulând formarea inițiativelor comune și cooperarea. Acest element s-a dovedit a fi destul de eficient precum Programă a condiționat formarea a trei parteneriate / consorții.

Consortiumul pentru Prevenirea Torturilor:

Membrii: CHM (Comitetul Helsinki din Moldova pentru Apărarea Drepturilor Omului);
CReDO (Centrul de Resurse pentru ONG din Moldova pentru Apărarea Drepturilor Omului);
Ladom (Liga pentru Apărarea Drepturilor Omului în Moldova);
SIDO-SRM (Societatea Internațională pentru Drepturile Omului);
SIEDO (Societatea Independentă pentru Educație și Drepturile Omului);

Scopul consorțiiului constă în îmbunătățirea bazei legislative și instituționale pentru prevenirea torturilor în locurile de privare a libertății. Seminarul de început, bazat pe un șir de vizite în locuri de detenție, date documentare și un cuplu de seminare au fost organizate în Chișinău în Octombrie 2002. La seminare au participat circa 50 persoane, inclusiv reprezentanții de la Ministerul Justiției, Ministerul Afacerilor Interne, judecători, legiști, activiști în domeniul drepturilor omului și jurnaliști.

A fost elaborat un plan detaliat de activități pentru perioada Ianuarie – Decembrie 2003.

Consortiumul Romilor în Mediul Rural:

Membrii: RSA (Asociația Studenților Romi);
Tarna Rom (Uniunea Romilor Tineri din Republica Moldova);
Bahtalo Rom (Asociația Etno-Socio-Cultural-Educațională);
CReDO (Centrul de Resurse pentru ONG din Moldova pentru Apărarea Drepturilor Omului);
CHM (Comitetul Helsinki din Moldova pentru Apărarea Drepturilor Omului).

Proiectul are ca scop formarea și îmbunătățirea capacității funcționale a autorităților locale și a participanților sectorului în combaterea sărăciei prin asigurarea participării active în procesul de luare a deciziilor și prin asigurarea accesului la resurse și beneficii sociale.

A fost elaborat un plan concret de acțiuni cu rezultate specifice și un plan calendaristic de implementare. Propunerea proiectului Consortiiului în prezent se află în stare de examinare la EC și a obținut titlul de preselectie pe data de 24 iulie 2003. (vezi Anexa 16).

Inițiativa pentru prevenirea excluderii sociale.

Membrii : CDPD (Centrul Pentru Dezvoltarea Democrației de Participare);
CReDO (Centrul de Resurse pentru ONG din Moldova pentru Apărarea Drepturilor Omului);
Ladom (Liga pentru Apărarea Drepturilor Omului în Moldova);
CHM (Comitetul Helsinki din Moldova pentru Apărarea Drepturilor Omului);
SIEDO (Societatea Independentă pentru Educație și Drepturile Omului);

Scopul consorțiiului constă în îmbunătățirea situației și soluționarea anumitor probleme a unor straturi dezavantajate, social și economic excluse și discriminate a societății moldovenești. Planul de acțiune este în curs de discuție.

Acțiunile și Avocatura

Scopul programei constă în dezvoltarea capacităților și cunoștințelor necesare pentru îndeplinirea acțiunilor concrete în interesele societății și acțiunilor organizațiilor civice social active în diferite sub-sectoare și încurajarea inițiativelor comune pentru rezolvarea problemelor majore legate de drepturile omului. Programul oferă cunoștințe profesionale și un forum special pentru schimbul lor, la fel ca și accesul la căi eficiente de utilizare a unei varietăți mari de instrumente pentru dobândirea atenției publice.

Următoarele servicii sunt disponibile în limbile româna, rusa și engleza:

- A. Curs standard de instruire în domeniul acțiunilor pentru activiști ONG
- B. Curs standard de instruire în domeniul avocaturii pentru activiști ONG
- C. Asistență și instruire individuală

Lansarea deplină a programei (inițial planificată în septembrie 2003) a fost amânată din cauza unor considerente financiare. Până în prezent CReDO a lucrat numai la prestarea serviciului A, s-au elaborat 3 componente din cele 7 ale Cursului standard de instruire în domeniul acțiunilor. Componentele au fost testate în cadrul celor două seminare ce au avut loc în iulie 2003. Celelalte trei componente sunt în curs de elaborare.

VII. OARE CReDO FACE DIFERENȚĂ?

În baza datelor obținute în cadrul evaluării echipa experților a înțeles că CReDO în general îndeplinește scopurile și obiectivele programelor. Centrul a atins și mai multe scopuri decât se preconiza conform schemelor (punctul 6.1), fapt ce a fost testat și confirmat prin intermediul programelor, în pofida faptului că inițial cu CordAid au fost stabilite niște scopuri foarte globale și ambițioase la acel moment (1999).

Întrebarea - cheie în cadrul tuturor interviurilor era: "Oare CReDO face diferență?"

În general răspunsurile obținute conțineau exprimări de respect față de organizațiile ce au fondat Centrul CReDO și în acest fel au contribuit la protecția drepturilor omului și sporirea conștiinței sociale și care au format o bază puternică pentru programele și activitățile CReDO. În cadrul unei discuții cu un reprezentant al unei organizații de sponsorizare ultimul, înainte de a îi fi puse oarecare întrebări, a declarat că rapoartele CReDO sunt cele mai bune rapoarte de la ONG pe care le-a văzut vreodată. "Ele sunt precise, coerente, clare, sunt perfect structurate din punct de vedere logic. CReDO este un standard în acest respect", apoi a adăugat "este o plăcere imensă de a vedea că unii aplicanți pentru asistență au beneficiat de la programele de instruire CReDO, fapt care se simte clar în abordarea problemelor, în planificarea proiectelor, în analizele concrete și în bugetele elaborate".

În rezultatul fiecărui interviu cu mai mulți reprezentanți ai ONG s-a menționat că CReDO a făcut organizațiile lor cu mult mai profesionale prin instruirea în domeniul planificării strategice, să lucreze cu necesitățile concrete ale comunităților locale și cu fondatorii săi pentru ca serviciile prestate să devină mai relevante pentru ele. Compunerea propunerilor de proiect este o capacitate foarte importantă pentru ONG tinere. Unul din beneficiari a menționat "instruirea din octombrie a avut ca rezultat pentru noi două propuneri de proiecte pentru care am reușit să obținem finanțare de la Peace Corps și Soros". Un alt reprezentant al ONG a menționat "CReDO a fost unica organizație care a dat răspuns la tenderul anunțat de către noi pentru prestarea serviciilor de dezvoltare organizațională".

CReDO nu pur și simplu bucură organizațiile fondatoare. CReDO studiază caracteristicile ONG ce

se adresează pentru a fi incluse în cursurile de instruire și prin anunțuri în mijloace de informare publică efectuează căutarea organizațiilor cu caracteristici acceptabile, apoi se efectuează testarea. Chiar și unii membri ai organizațiilor fondatoare nu au fost admiși la programe din cauza că prioritatea se acordă ONG mai tinere. În cadrul mai multor interviuri s-a stabilit faptul că CReDO oferă o platformă bună pentru schimbul experienței între ONG și pentru consolidarea și coordonarea activităților lor.

CReDO își știe poziția sa și care sunt cele mai prețioase servicii când este nevoie de suport individual și asistență organizațiilor non-profit. Sunt două exemple bune de demonstrare a metodei de lucru a Centrului CReDO:

“la prima vedere serviciile CReDO ne păreau foarte scumpe; dar calitatea lor era superioară, specialiștii erau foarte generoși în privința timpului care ne-a fost acordat, foarte importantă a fost și asistența din partea Directorului Executiv - de mai multe ori ne-a vizitat personal; de două – trei ori în săptămână -“ acestea deosebesc CReDO de la alte organizații similare din Moldova.

“Rolul consultanților CReDO nu era prea clar de la bun început; noi așteptam că nu numai vom primi sfaturi în ceea ce privește producerea documentului de care aveam nevoie , dar și că vom obține un proiect al acestui document, fapt care nu a fost făcut de CReDO; noi am protestat; dar am fost nevoiți să facem aceasta singuri; metoda instruirii practice s-a dovedit a fi bună”.

Precum multe ONG pornesc de la inițiative mici , abordarea strategică a Centrului de resurse oferă nu numai informații pur și simplu, dar și informații despre ceea cum poate fi asigurată creșterea și transformarea din activități ad hoc în management organizațional; manualele CReDO în mod regulat se utilizează pentru a controla metodele proprii ale ONG de a lucra.

Accesul la programa Centrului informațional este foarte înalt apreciat; de mai multe ori biblioteca a fost numită o sursă unică de informații pentru ONG din domeniu. Centrul Informațional devine unic în Moldova, precum literatura privind drepturile omului în Biblioteca Publică de Drept de pe lângă Facultatea de Drept nu este destul de bogată. Legiștii, studenții și activiștii ONG beneficiază de resursele CReDO. Același interlocutor a adăugat: “noi întotdeauna gândeam că având bani putem face multe, dar de la CReDO am înșusit că dacă știm cu să administrăm resursele noastre, putem face și mai multe”. Participarea în programa CReDO a adus la rezultate concrete - la perfectarea manualelor colaboratorilor și manualelor operaționale pentru utilizarea mai eficientă a mecanismelor de comunicare. CReDO pune la dispoziția grupelor specializate seturi de materiale pentru uz propriu (când alte organizații nu oferă așa ceva); deci beneficiarii programelor CReDO pot iniția instruirea altor beneficiari.

Nivelul profesional al programelor de instruire CReDO este apreciat ca fiind cu mult mai înalt decât cel al altor organizații din țară. (Vezi Anexa 11). Concomitent beneficiarii au menționat că consultanții CReDO vorbesc aceeași limbă cu participanții. Valoarea adăugată a programelor CReDO se conține nu numai în studierea și cunoașterea intereselor individuale a participanților, dar și în concentrarea asupra interesului comun de a dezvolta societatea în general.

CReDO a efectuat antrenarea unor ONG din Tiraspol privind utilizarea modelului de guvernare democratică, ce este nou pentru ONG din Moldova care “trebuie să supraviețuiască în jungle”. Educația neformală efectuată de CReDO se apropie de lumea internă a tineretului și studenților “ca ei să înțeleagă cine sunt și ce pot face independent ca să nu fie conduși de alții”. CReDO oferă cursuri de antrenare pentru ca ONG din Transnistria să își poată forma viziuni proprii și să se organizeze conform standardelor internaționale.

Luând în considerație rezultatele activităților și programelor în curs de execuție (Vezi Anexa 14, 15) în combinație cu celelalte descoperite în urma interviurilor echipa de evaluare a ajuns la concluzia că CReDO și-a afirmat prezența sa unică în calitate de centru de resurse pentru ONG ce

activează în domeniul drepturilor omului și dezvoltarea organizațiilor non-profit prin unirea capacităților crescătoare a societății civile în Moldova. CReDO a devenit anume așa o organizație cum au dorit să o vadă fondatorii ei în timpul creării Centrului de Resurse.

VIII. ÎNTREBĂRILE APĂRUTE

Scopul activităților CReDO

În cadrul convorbirilor cu echipa de evaluare, fondatorii CReDO, adică, beneficiarii, partenerii și organizațiile internaționale au căzut de acord cu faptul că fondarea unui așa Centru de resurse a fost făcută la timp și foarte mult dorită. Serviciile și programele CReDO sunt elaborate în mod individual pentru fiecare beneficiar și corespund necesităților existente în comunitatea ONG. Concomitent, fondatorii CReDO erau cointeresați în schimbul de opinii privind așteptările lor privind rolul pe care Centrul de Resurse ar putea îndeplini în viitor. Acestea ar putea fi grupate în recomandări privind servicii și grupe noi de beneficiari, privind rolul CReDO în comunitatea ONG și în regiune.

- Servicii noi: cursuri individuale pentru ONG privind probleme specifice, cum sunt drepturile omului și lobby sunt foarte mult dorite și CReDO ar putea presta aceste servicii. Consultațiile juridice pentru ONG la fel au fost menționate. Un alt domeniu propus pentru considerare - cursurile pentru specialiștii în relații publice în ONG, cursuri pentru contabili și manageri financiari. Unele ONG ar dori să obțină cunoștințe în domeniul organizării grupelor de beneficiari cu diferite necesități și în domeniul compunerii lucrărilor ONG cu necesitățile directe în societate; cum să motiveze și să mobilizeze membrii (potențiali).
- Noi grupe de beneficiari specifici: unul din aspectele menționate de mai multe ori pe parcursul interviurilor - necesitatea formării capacităților organizaționale nu numai pentru cele bine dezvoltate dar și pentru ONG începătoare, în special asistența pentru stimularea inițiativelor ce pot mobiliza aspirațiile locale și le pot scoate la nivel de regiune și la nivelul național.
- Comunitatea ONG: mulți beneficiari ar dori să vadă Centrul de resurse în calitate de casă de informații și discuții pentru ONG. CReDO trebuie să joace și rolul unui centru pentru întruniri informale pentru ONG în domeniul apărării drepturilor omului (un fel de club pentru ONG), pentru a asista la crearea încrederii între organizații, pentru a facilita crearea relațiilor, stimularea parteneriatelor, dar este cel mai important lucru de a găsi baze sociale și politice pentru dezvoltarea ONG.
- Activitatea regională: ONG din Taraclia au exprimat dorința ca CReDO să își consolideze prezența sa în regiune, în primul rând prin informare despre servicii și programe. ONG din Transnistria ar dori ca CReDO să extindă cunoștințele sale unice și competența și altor ONG din regiune (să fie organizate sesiuni de antrenare a antrenorilor) ca aceste ONG să își poată dezvolta capacitățile sale în mod independent. În perioada de lungă durată, Consiliul și Executivul CReDO, ca și organizațiile - fondatoare doresc ca organizația să devină un Institut de Resurse (pentru Europa de Est) în domeniul drepturilor omului și managementului în organizații non-profit.

IX. PLANUL STRATEGIC CReDO (2003-2006)

Evaluând istoria scurtă și impresionantă a CReDO, se poate spune că dintr-o programă globală de contribuire la formarea societății civile și de promovare a drepturilor omului prin fondarea Centrului de resurse pentru ONG din domeniul apărării drepturilor omului, CReDO a făcut un pas

imens în direcția corectă prin planificarea și implementarea activităților și programelor sale concrete. Dezvoltarea stabilă a abordării programate este reflectată în Planul Strategic pentru anii 2003-2006. Strategia de intervenție CReDO include în sine și necesitățile celor mai slabe straturi ai societății moldovenești și este orientată spre schimbări sociale, spre formarea unei viziuni la societatea civilă, transferul cunoștințelor și însușirilor practice. Serviciile elaborate se concentrează asupra organizațiilor cu devotare clară intereselor celor vulnerabili care și-au dovedit aceasta prin rezultatele muncii sale.

Planul Strategic este bazat pe trei piloni principali:

- Programa Centrului Informațional
- Programa Dezvoltării ONG
- Programa Parteneriatelor

Recent testată programa Avocaturii devine al patrulea pilon

Planul Strategic 2003 - 2006

2000	2001	2002	2003	2004	2005
Programa Centrului Informațional					
Programa Dezvoltării ONG					
Programa Parteneriatelor					
Programa Avocaturii					

În acest fel CReDO consolidează poziția sa în domeniul dezvoltării drepturilor omului și în sectorul non-profit în Moldova. Planul⁷ a fost prezentat organizației Cordaid pentru aprobare.

În sumar, Programa Centrului Informațional la anul 2006 va atinge următoarele rezultate: îmbunătățirea schimbului de informații, majorarea volumului de informații și a numărului de beneficiari (cel puțin 10-15 organizații - cheie din diferite sub-sectoare), sporirea capacității informaționale a organizațiilor din diferite sub-sectoare; sporirea calității serviciilor și atragerea unui număr mai mare de organizații pentru utilizarea resurselor unice din biblioteca CReDO. Programa Dezvoltării ONG va avea următoarele rezultate: 25 organizații vor participa în programa cursurilor de licențiați în managementul organizațiilor non-profit, crearea cunoștințelor profesionale, crearea unei rețele de manageri profesionali și a unor organizații capabile să facă schimbări sociale necesare. În cadrul Programei Parteneriatelor trebuie să fie create trei-patru parteneriate până în anul 2006. Rezultatul principal al Programei Avocaturii va consta în ceea ce organizațiile social active vor beneficia de pregătire profesională mai bună (vor fi instruite circa 150 persoane).

Bugetul consolidat al Centrului CReDO pentru perioada 2003 - 2006 constituie 339 854 Euro, din care: Bugetul Centrului Informațional – 49 871 Euro (14,67%), Bugetul Programei de Dezvoltare a ONG– 99 468 Euro (29.27%), Bugetul Programei Parteneriatelor– 36 831 Euro (10,84%), Bugetul Programei Acțiunilor și Avocaturii – 86 291 Euro (25,39%), Cheltuieli imprevizibile /Avocatura 67 392 (19.83%).

Vor fi elaborate Planuri Anuale de Acțiuni⁸ în care se va conține informația practică cu privire la activitățile necesare.

⁷ Planul Strategic al organizației, expus pe 48 pagini, este structurat în capitole , ce conțin strategia generală, necesitățile societății, bugetul consolidat, strategii specifice pentru fiecare programă, servicii, calitate și indicii de performanță , inclusiv bugetele detaliate pentru fiecare programă.

⁸ Vezi punctul 6.2 “Centrul De Resurse pentru ONG din Moldova în domeniul Apărării Drepturilor Omului, Plan de Acțiune 2003” pentru perioada August – Decembrie 2003;

Echipa de experți încurajează CReDO să utilizeze Planul Strategic în calitate de document politic principal al organizației și să se concentreze asupra viziunii (adică “ să își consolideze poziția sa”). Lucrul conform Planului Strategic oferă perspectivele necesare ce ar putea face CReDO mai rezistent în ceea ce privește conținutul programelor și coerența totală, inclusiv în planul financiar , precum poate atrage alte resurse financiare. Echipa de evaluare crede că CReDO dispune de capacitățile și experiența necesare pentru implementarea Planului Strategic. Diversificarea temelor trebuie să fie limitată. Oricum, la finele anului 2003 implementarea Planului Strategic poate cauza necesitatea atragerii minimum a unui colaborator suplimentar, fapt recunoscut de către Consiliu și de către alți colaboratori. Conform celor spuse de către Directorul Executiv, unica îngrijorare referitoare la capacitatea de prestare a serviciilor CReDO este legată de auditul financiar.

Echipa de evaluare a menționat că 18% din bugetul total alocate pentru acoperirea cheltuielilor imprevizibile e cam mult (in pofida faptului că sunt incluse și serviciile avocaților). Acest aspect trebuie coordonat cu Cordaid.

Concomitent echipa de experți atrage atenția cititorilor la punctul 4.1 al raportului în care sunt specificate tendințele și îngrijorările privind dezvoltarea societății moldovenești și în special dezvoltarea sectorului ONG.

Se recomandă de a efectua evaluarea intermediară a rezultatelor obținute în procesul implementării Planului Strategic.

În afara acestora, tendința managementului CReDO de a lărgi domeniul de activitate și de a include noi servicii și produse pentru ONG și de a diversifica activitățile poate cauza apariția unor riscuri , adică apariția ideilor privind posibilitățile CReDO de participare în managementul în antreprenoriat mic, în scheme de credite, etc.

X. CONCLUZIILE

1. Programa se implementează cu succes. În ceea ce privește activitățile globale, se poate spune că majoritatea activităților formulate inițial se implementează la un nivel foarte înalt. Realizări semnificative au fost obținut și în atingerea scopurilor foarte ambițioase (inițial).
2. Centrul dispune de capacitatea și experiența necesară pentru implementarea Planului Strategic pentru anii 2003-2006. Se pare că atunci programa va fi o contribuție unică pentru scopul general de asigurare a ONG în domeniu apărării drepturilor omului și a sectorului social non-profit cu serviciile necesare pentru societatea civilă.
3. Termenii de Referință și așteptările colaboratorilor CReDO au permis identificarea mai multor aspecte de considerat în cadrul evaluării. Ele se referă nu numai la implementarea activităților și programelor Centrului și la funcționarea Centrului în general, dar și la mediul ambiant al CReDO. Să sperăm că descoperirile prezentate în acest raport au identificat și au rezolvat majoritatea problemelor și au identificat căile posibile de dezvoltare și continuare.
4. Cele mai considerabile îngrijorări identificate de către experții ce au efectuat evaluarea, includ
 - a) Găsirea unui echilibru între consolidarea politicii generale a CReDO și administrarea celor patru programe în calitate de unități independente.
 - b) Funcționarea instituțiilor democratice din țară și creșterea controlului autocratic asupra libertăților individuale, în special în regiunea transnistreană, pot deveni o amenințare potențială pentru drepturile omului și activitățile ONG din domeniul apărării drepturilor omului, ONG civice și alte KNG social active din Moldova.Aceste îngrijorări nu se referă la implementarea însăși, ci la administrare (structuri), management financiar și la procesul însușirii în cadrul programei, și cum acestea pot determina eficiența componentelor programelor, ce la rândul lor vor face Centrul CReDO mai capabil de a identifica strategiile schimbărilor succesive.
5. Puterea programei depinde de baza creată la început și experiența în dezvoltare instituțională. Concepția programei a evoluat din competența organizatorică crescătoare a CReDO și datorită rolului Directorului Executiv. El știe despre necesitatea pornirii minuțioasă a unui proces de instituționalizare a experienței directorilor (și coordonatorilor) ca ea să devină "proprietate" consolidată a CReDO și să servească pentru consolidarea pozițiilor centrului.
6. Stabilirea consecutivă a celor patru programe de bază a contribuit la organizarea lucrului în rețea și la formarea parteneriatelor. Combinată cu asistența individuală pentru ONG, ea a contribuit la obținerea credibilității și reputației bune pentru CReDO nu numai printre beneficiari ONG dar și în rândul altor organizații interesate.
7. Monitorizarea, evaluarea și însușirea cunoștințelor cu răspândirea lor sistematică s-au transformat într-o programă. Acest fapt înseamnă că colaboratorii trebuie să se distragă de la activitățile lor și să găsească timp ca în mod individual sau cu colegii lor să formuleze răspunsuri la întrebarea: 'care sunt lucrurile pe care le facem care fac cea mai mare diferență?' din răspuns la această întrebare vor obține informații privind direcțiile prioritare de dezvoltare și vor putea rafina modelul conceptual al programei. În acest model cu un macro atașat trebuie să fie reflectate și schimbările la nivel local.
8. Echipa de evaluare a fost fascinată de lucrul îndeplinit, în special de către membrii-fondatorii CReDO și de către alți beneficiari în pofida resurselor limitate, mai ales în Transnistria.
9. Scopul general și obiectivele acestei programe nu ar putea fi atinse de către CReDO

în mod autonom: poate suna ca o banalitate, dar se poate spune că centrul poate fi eficient numai atunci când va dezvolta parteneriate puternice și eficiente. De aceasta Programa trebuie să fie cârmuită în așa un fel ca întotdeauna să existe o masă critică de parteneri pentru dezvoltarea programei, iar organizațiile individuale să primească asistență în elaborarea planurilor lor strategice și să beneficieze de acces la resursele necesare pentru implementarea lor.

10. Unele din recomandările făcute în cadrul evaluării au implicații de resurse. În cadrul evaluării s-a stabilit că la finele anului 2003 programa se poate confrunta cu insuficiență de cadre. CReDO trebuie să discute cu organizația Cordaid această problemă și să clarifice chestiunea alocațiilor pentru cheltuieli imprevizibile (19%) în bugetul pentru anii 2003-2006.

11. CReDO și CHO au exprimat părerea că rolul CHO ca organizație de supraveghere a fost complet îndeplinit după cea de a cincia misiune (iulie 2003). CReDO a menționat că consultațiile ocazionale în privința acțiunilor și avocatului vor vi întotdeauna binevoite.

12. La urma urmelor se poate spune că experții ce au efectuat evaluarea, au rămas impresionați de lucrul îndeplinit și de rezultatele activităților. CordAid, ca organizația-donator, poate fi satisfăcută de mersul lucrărilor. CordAid a ales CReDO ca un partener competent pentru implementarea acestei programe și nu a greșit, precum reputația Centrului de Resurse se află în creștere permanentă.

XI. RECOMANDĂRI

Echipa de evaluare este foarte impresionată de calitatea lucrărilor îndeplinite de Centrul CReDO. Totuși, la finele misiunii de evaluare echipa de experți a identificat câte-va aspecte în activitatea CReDO care necesită atenție. Luând în considerație că majoritatea acestor aspecte deja sunt descrise în raport, mai jos urmează o descriere succintă a recomandărilor echipei de experți.

În primul rând, în ceea ce privește structura organizatorică, echipa recomandă de a lărgi structura de administrare a Centrului CReDO (de la Consiliul de Fondatori la Consiliul de Administrare) în baza unor criterii de selecție cu luarea în cont echilibrului de sex, a reprezentativității regionale și a experienței în domeniu. În ideal acest proces trebuie să fie finisat până la sfârșitul anului 2003. Pentru ca Consiliul să devină operațional este nevoie ca sarcinile operaționale să fie divizate între membrii Consiliului, să fie stabilite date fixe de alegere a noilor membri și să fie stabilite datele fixe pentru întrunirile Consiliului.

Luând în considerație climatul social-economic și politic al Moldovei, nu se recomandă de a impune limitări în ceea ce privește timpul aflării membrilor organizațiilor fondatoare în Consiliu. Se recomandă de a elabora procedura de acțiune în cazul ieșirii unui sau altui membru din componența Consiliului.

Într-al doilea rând, CReDO trebuie să considere metodele de instituționalizare a experienței și capacităților directorilor și coordonatorilor ca ele să devină proprietatea organizației și să fie integrate ca părți componente a memoriei instituției. Acest lucru poate face organizația mai puțin dependentă de colaboratori individuali și va asigura funcționarea continuă a organizației în cazul în care vre-unul din ei iese din ea. Suplimentar, administrația trebuie să mențină echilibrul de încărcare prin activități curente și inițiativele noi, care în perspectivă pot afecta calitatea serviciilor prestate în mod negativ.

Într-al treilea rând, în afara recomandării de a stabili o zi fixă pentru întrunirile executivului, nu sunt alte recomandări cu privire la comunicarea internă. Totuși, CReDO ar putea continua lucrul în direcția relațiilor cu publicul și în direcția publicității serviciilor sale.

Într-al patrulea rând, echipa recomandă elaborarea unui set rațional de proceduri formale pentru a exclude posibilitatea apariției oricăror litigii legate de oficiul Centrului în caz de lichidare.

Într-al cincilea rând, implementarea cu succes a Planului Strategic va necesita atragerea unui colaborator suplimentar cel târziu la finele anului 2003. Echipa de evaluare încurajează CReDO să utilizeze Planul Strategic în calitate de document principal pentru implementarea politicii organizației și pentru consolidarea poziției sale. Se recomandă de a efectua evaluarea intermediară a rezultatelor obținute în procesul implementării Planului Strategic.

Pe lângă acestea, echipa de evaluare a elaborat un set de recomandări privind managementul financiar al organizației. Aceste recomandări, pe lângă altele, includ elaborarea bugetelor anuale consolidate, deschiderea conturilor bancare separate pentru fiecare grant obținut (sau cel puțin pentru cele mai mari), și asigurarea activității Comisiei de Cenzori (Trezorierului). CReDO și Cordaid li se recomandă să discute momentele acordării ajutorului suplimentar pentru finanțarea cadrelor și mărimea alocațiilor pentru cheltuieli imprevizibile în bugetul pentru anii 2003-2006.