

**Centrul de Resurse al Organizațiilor Neguvernamentale Pentru  
Drepturile Omului (CReDO)**

IANUARIE 2003

**PLANUL STRATEGIC CReDO  
*SUMAR*  
2003-2006**

**Centrul de Resurse al Organizațiilor Neguvernamentale Pentru Drepturile  
Omului (CReDO)**

**str Al. Hajdeu "A" 95, Chisinau  
MD 2005, Moldova  
tel/fax (373 2) 21 28 16, 21 28 19, 21 28 22, 27 84 82.  
e-mail: [ostaf@credo.md](mailto:ostaf@credo.md)  
web: <http://www.credo.md>**

## Cuprins:

<b>I. Introducere.....</b>	<b>3</b>
<b>II. Strategia CReDO.....</b>	<b>5</b>
1. Misiunea, Viziunea și Valorile CReDO.....	5
2. Necesitățile, Neajunsurile Societății Moldovenești și Rolul Continuu al CReDO. ....	7
3. Strategia CReDO pe anul 2003-2006.....	9
4. Bordul .....	10
5. Necesitățile și Oportunitățile de Finanțare .....	11
<b>III. Programul Centrul Informațional.....</b>	<b>13</b>
1. Caracteristica Generală a Necesităților .....	13
2. Misiunea Programului .....	13
3. Portofoliul Serviciilor .....	14
4. Rezultatele Așteptate de la Program.....	14
5. Indicatorii de Performanță Calitativi și Cantitativi .....	14
<b>IV. Programul Dezvoltarea ONG .....</b>	<b>16</b>
2. Misiunea Programului .....	17
3. Portofoliul Serviciilor .....	17
4. Rezultatele Așteptate de la Program.....	17
5. Indicatorii de Performanță Calitativi și Cantitativi .....	18
<b>V. Programul Construirea Parteneriatelor .....</b>	<b>19</b>
1. Scurtă Descriere a Necesităților .....	19
2. Misiunea Programului .....	19
3. Portofoliul Serviciilor .....	20
4. Rezultatele Așteptate:.....	20
5. Indicatorii de Performanță Calitativi și Cantitativi .....	20
<b>VI. Programul de Dezvoltare a Capacității de Advocacy și Acțiune.....</b>	<b>21</b>
1. Scurtă Descriere a Necesităților .....	21
2. Misiunea Programului .....	21
3. Portofoliul Serviciilor .....	22
4. Rezultatele Așteptate de la Program.....	23
5. Indicatorii de Performanță Calitativ și Cantitativi.....	24

## *I. Introducere*

### Interpretarea Strategiei CReDO

CReDO este o organizație neguvernamentală orientată spre satisfacerea necesităților societății și care este devotată constituenților săi (beneficiarilor, susținătorilor, comunității și societății) prin realizarea misiunii organizației și altor condiții stabilite de finanțatorii organizației. Misiunea clar formulată a organizației definește capacitatea de acțiune și intervenție care se bazează pe evaluarea periodică și sistematică a CReDO și a necesităților organizației care sunt în permanentă schimbare. Deoarece inițierea și dezvoltarea unui sector democratic, responsabil, profesional și abil al societății civile este unul din elementele cele mai esențiale ale unei societăți democratice, continue și responsabile, CReDO tinde să-și realizeze misiunea împreună reieșind din aceste criterii importante.

Strategia CReDO este orientată în primul rând spre *dezvoltarea societății* și are drept obiectiv de a asigura sectorul civil al societății cu mijloace, abilități, cunoștințe și practici necesare pentru a servi necesităților grupurilor care sunt în atenția actorilor societății civile. Deși programele și politicile CReDO nu sunt direct orientate spre populația civilă și diverse grupuri dezavantajate, activitățile sale, care sunt inițiate în special pentru actorii societății civile, sunt întotdeauna evaluate reieșind din necesitățile populației și beneficiarilor pe care organizația îi deservește. Perceperea de către CReDO a societății civile drept un constituent important și indispensabil, și cel mai de bază luptător pentru satisfacerea necesităților și soluționarea problemelor, stă la baza înțelegerii misiunii CReDO.

### *Procesul de Elaborare a Planului Strategic*

Planul Strategic și procesul de elaborare a acestuia a fost inițiat pe parcursul anului 2001 și a fost derulat pe parcursul anului 2002, constituind un pas important la îmbunătățirea capacității CReDO spre o dezvoltare sigură și continuă. Înainte de a iniția acest proces, CReDO s-a bazat în general pe viziunea personalului și membrilor Bordului despre mediul în care activează organizația și strategiile nescrise ale acesteia. Pentru a elabora un proces de restructurare și îmbunătățire a capacității de management a organizației, a fost luată decizia de a continua cu elaborarea Planului Strategic. Această decizie a evoluat ca o considerare internă de a face ca organizația să se dezvolte cât mai continuu, de a ajuta ca CReDO să înțeleagă mai bine rolul pe care îl joacă în societatea moldovenească și în același timp ca o manifestare a rolului pe care îl deține misiunea organizației și a rolului pe care îl joacă organizația la dezvoltarea altor organizații neguvernamentale, beneficiari ai serviciilor CReDO.

CReDO a început acest proces cu evaluarea mediilor strategice ale organizației care a finalizat cu o lucrare intitulată *Planul Strategic al CReDO de Evaluare a Mediilor Strategice și Capacităților Organizațiilor* și care a fost elaborată în luna mai a anului 2002 și care eventual a fost precedată de crearea Planului Strategic în octombrie-decembrie, 2002. Ambele documente au fost elaborate în mare parte de aparatul executiv al CReDO cu implicarea Bordului și a diverși constituenți ai organizației. Această etapă a cuprins o combinație dintre diverse studii, vizite și discuții inițiate cu diverși stakeholderi, incluzând și efectuarea unor studii de marketing și evaluarea activităților, analiza tendințelor și factorilor politici, economici și sociali, relevanți activităților CReDO.

### *Ce nu cuprinde Planul Strategic CReDO 2003-2006?*

Planul Strategic CReDO 2003-2006 este un document de primă importanță a organizației. După o scurtă perioadă vor fi elaborate și alte documente care vor contribui la implementarea deplină a

Planului Strategic. *Planul de Acțiuni* pe programe pentru anul 2003 și mai târziu pentru anii ce urmează, va fi de asemenea elaborat ulterior. Planul de Acțiuni pe fiecare program CReDO va cuprinde informație practică despre modul în care vor fi activitățile organizate: succesiunea, timpul și localizarea evenimentelor legate de programe. Alte documente ce vor urma sunt Planul de Marketing și de Promovare pentru unele servicii și produse ce necesită aceste documente odată ce sunt inițiate. În final, vor fi elaborate unele lucrări legate de noile servicii (cum ar fi de exemplu un studiu prealabil al necesităților) pentru a desfășura un proces de consultanță cu constituenții relevanți. Toate aceste documente dețin o funcție mai mult operațională și sunt destinate pentru utilizarea lor numai de către personalul CReDO.

## II. Strategia CReDO

Studiile efectuate în septembrie – octombrie 2002 oferă informație relevantă pentru a înțelege strategia CReDO pe perioada 2003-2006.

### 1. Misiunea, Viziunea și Valorile CReDO

#### Misiunea CReDO:

CReDO este un centru de consultanță și instruire pentru actorii social activi ai societății civile din Republica Moldova. CReDO consolidează capacitățile organizationale și abilitățile de acțiune ale acestora în vederea realizării schimbărilor și politicilor sociale democratice.

#### Interpretarea misiunii:

Programele CReDO sunt inițiate și dezvoltate reieșind din necesitățile existente ale organizațiilor neguvernamentale social active de ași îmbunătăți abilitățile și cunoștințele profesionale, eficiente și efective în domeniul managementului non-profit. Programele CReDO sunt elaborate în special pentru acei actori ai sectorului ong care adoptă și preiau o poziție activă în societate și pledează pentru promovarea valorilor responsabile ale societății, pentru non-discriminare și pentru drepturile omului. Aceste organizații fac parte din diverse domenii: drepturile omului, drepturi legale, asociații profesionale, organizații de inițiativă care apără drepturile păturilor și grupurilor social dezavantajate ale societății, diverse grupuri de advocacy și lobby, etc. Serviciile CReDO sunt elaborate pentru a satisface necesitățile organizațiilor care au demonstrat devotament față de cei dezavantajați, au dat dovadă de rezultate excelente și experiență în activitățile pe care le întreprind și susțin interesele pe care le servesc.

Serviciile sunt oferite pentru a fi evaluate reieșind din rezultatele pe care organizația dorește să le obțină de pe urma prestării acestor servicii, adică considerarea cum beneficiarii au aplicat în practică abilitățile, modelele și cunoștințele acumulate. La oferirea serviciilor se intenționează ca know-how-ul, inovația și sistemele propuse să fie orientate spre necesitățile beneficiarilor și să fie oferită asistență și ghidare ulterioară și implementarea acestora în practică a serviciilor și produselor. Toate serviciile se bazează pe cele mai bune practici la nivel național și internațional ale CReDO și pe know-how informațional.

CReDO dezvoltă servicii care se completează reciproc și care reprezintă o combinație dintre serviciile ce țin de domeniul managementului și serviciile de acțiune. Programele de management au drept scop de a îmbunătăți capacitatea organizației de a derula activități și de a le organiza adecvat, incluzând managementul strategic al programelor, identificarea necesităților comunității pe care organizația o deservește. Programul de dezvoltare a capacității de acțiune are drept scop dezvoltarea la grupuri cu know-how de acțiune a cunoștințelor și abilităților de orientare cum și când să utilizeze și să mănuiască cele mai relevante acțiuni și să obțină cele mai bune rezultate într-o situație anumită. Toate acestea de asemenea facilitează efectuarea unei analize mai eficiente a situației înainte de intervenție.

#### Viziunea CReDO

Liderul recunoscut în instruire și consultanță. Crearea sectorului civil responsabil, profesionist și capabil să promoveze schimbările și politicile sociale democratice necesare în Republica Moldova.

## Interpretarea Viziunii:

CReDO intenționează să-și consolideze poziția în domeniul oferirii training-urilor educaționale de management non-profit și să dezvolte capacitățile de acțiune și de advocacy ale liderilor ong. În prezent, programele de training în domeniul managementului non-profit sunt unele din cele mai competitive și mai atractive din Moldova, oferind o gamă largă de module pentru nivelul cursului de bază și de masterat. CReDO intenționează să stabilească în Moldova standardele internaționale de oferire a training-urilor non-profit, ridicând acest serviciu la un nivel profesional și oferind manuale și alte materiale non-profit de suport și predare cu elemente și tehnică multimedia. Pentru a dezvolta în continuare serviciile organizației, CReDO va acorda asistența individuală ong-urilor. Acest serviciu va fi special elaborat și se va baza pe experiență. CReDO râvnește spre acordarea serviciilor de training în managementul non-profit la nivelul cel mai înalt și spre inițierea unui program de educație a capacităților advocacy, compus din același spectru de servicii ca și programul de mai sus. Iminentul program de educație a capacităților de advocacy este un program unic nu numai în Moldova, dar și în regiune.

Programul CReDO de dezvoltare a parteneriatelor și coalițiilor este unicul în țară în ceea ce privește metodologia utilizată și corespunde necesităților actuale ale organizațiilor neguvernamentale din Moldova. Abordarea programului a avut drept scop combinarea a diverse competențe a ong-urilor de drepturile omului din Moldova în inițiative aparte, dezvoltând aceste competențe dar și stimulând inițiativele și cooperarea comună. Singura abordare a dovedit a fi foarte reușită și a ajutat la evitarea conflictelor de interese între organizații și a îmbunătățit cooperarea și înțelegerea mutuală dintre acestea. CReDO dorește să diversifice temele abordate, adăugând cel puțin câte o temă pe an și atrăgând mai multe organizații să coopereze și să-și unească forțele pentru a combate cele mai grave probleme de drepturile omului.

## Valorile Organizației:

- responsabilitatea fata de beneficiari si rezultatele activitatilor;
- oferirea serviciilor de performanta si de calitate superioara;
- spirit de echipa, ajutor reciproc si participatia decizionala manageriala;
- angajamentului fata de obiectivele organizatiei, cresterea profesionala individuala;

## Interpretarea Valorilor:

CReDO este responsabilă față de societate în ceea ce privește rezultatele sale și calitatea serviciilor prestate, precum și rezultatele atinse de beneficiari. Organizația î-și alege obiectivele reieșind din necesitățile existente ale societății și prioritățile și resursele disponibile ale organizației. Prioritățile sunt identificate de pe urma consultării cu potențialii beneficiari și constituenți ai procesului.

Serviciile sunt oferite la cel mai înalt nivel pentru a acorda cele mai bune valori pentru mijloacele folosite și acordate. Beneficiarii CReDO vor fi oferii asistență post-training și monitorizare continuă a serviciilor. CReDO va purta cea mai mare responsabilitate în acest respect. Serviciile vor fi acordate cu profesionalism, bazat pe know-how la nivelul cel mai înalt. Centrul de Resurse va căuta în permanență să-și îmbunătățească calitatea și metodele de acordare a serviciilor.

Personalul CReDO și membrii Bordului implică procesul de luare de decizii la toate nivelele. În organizație este încurajat schimbul de abilități și cunoștințe, ajutor reciproc și asistență între membrii personalului. Este de asemenea pus scopul de a asigura sinergie între programe care va fi realizată prin intermediul schimbului de experiență între personal.

CReDO creează condiții pentru a încuraja creșterea continuă a personalului, acest proces fiind în general văzut ca un proces de creștere a scopurilor legitime ale organizației. Promovarea bazată pe rezultate pozitive și profesionalism, încurajarea creativității și competiției sănătoase reprezintă elemente ale mediului organizației atât cât acestea merg în pas cu misiunea și scopurile organizației.

## **2. Necesitățile, Neajunsurile Societății Moldovenești și Rolul Continuu al CReDO.**

În conformitate cu recentele rapoarte ale CReDO, necesitățile societății moldave corespund rolului CReDO de a dezvolta, întări și îmbunătăți managementul și capacitatea de acțiune al sectorului civil social activ din Moldova. Servind acesta drept prim scop, beneficiarii de bază a CReDO sunt grupurile de inițiativă și organizațiile neguvernamentale. Antrenarea evaluării mediilor strategice și contextului social (vezi *Planul Strategic CReDO Procesul de Evaluare a Mediilor Strategice ale Organizațiilor și Capacităților Acestora, 80 pagini*) a scos în evidență problemele permanente și cele moștenite care persistă la dezvoltarea sectorului civil din Moldova și care apelează la intervenirea rolului și misiunii CReDO.

Direcțiile și problemele esențiale și relevante misiunii CReDO la dezvoltarea sectorului civil din Moldova sunt:

- cadrul legislativ nefavorabil pentru consolidarea sectorului non-profit, dezvoltarea și finanțarea dependentă de sursele externe și etapa inițială în funcționarea democratică și responsabilă a sectorului non-profit;
- lipsa înțelegerii și conștientizării rolului actorilor societății civile și a potențialei structuri legislative favorabile pentru funcționarea și responsabilitatea ong-urilor față de constituenții săi;
- puține organizații social active de talie națională „privelegiate” ce intenționează prin intermediul procesului de profesionalizare să devină organizații profesioniste, precum și nivelul inferior de cooperare și susținere reciprocă între organizații în realizarea scopurilor comune;
- neprofesionalismul organizațiilor regionale și de talie națională în domeniul inițiativelor managementului non-profit și inexistența standardelor profesionale pentru funcționarea și responsabilitatea ong-urilor;
- capacitate minimă sau insuficientă la luarea și derularea intervențiilor sociale;
- lipsa cooperării, schimbului de know-how, abilități și cunoștințe dintre sectoarele ong;
- dependență sporită față de finanțatorii externi și concentrarea ong-urilor din Moldova în jurul câtorva finanțatori principali: Fundația Soros, Banca Mondială, UNDP, fondurile acordate de SUA; la acestea se mai alătură și lipsa unei viziuni strategice și orientarea adecvată a ong-urilor din Moldova.

Cele mai principale direcții și preocupări din contextul politic, social și economic a societății moldave, relevante misiunii CReDO, sunt:

- Preocupări serioase în ceea ce privește funcționarea instituțiilor democratice începând cu luna martie 2001, incluzând instituțiile politice, administrațiile publice și locale, judiciare, etc.;
- Preocupări serioase referitor la controalele administrative și autocratice la care sunt supuse organizațiile libere: civile, politice și lipsa progresului economic, social și drepturilor culturale;
- Incapacitatea dar, în multe cazuri și nedorința (sau substituirea intereselor partidelor) guvernului de a înainta reforme și agende responsabile orientate spre interesele populației;

- Organele publice locale și politice sunt la etapa incipientă de a raporta responsabilitățile lor populației;
- Dependenta economică, politică și militară înaltă a Republicii Moldova față de forțele și puterile externe;

Bazându-se pe aceste direcții și preocupări scoase în relief și pe poziția, resursele și capacitatea sa, CReDO a elaborat o viziune pentru rolul și intervenția sa în societate. Viziunea se bazează pe conceptul clar stabilit despre CReDO fiind o organizație de resurse (și nu de acțiune), printre puținele din Moldova, să consolideze poziția sa prin oferirea de servicii mai eficiente, extinderea rolului său în câteva sectoare și inițierea de servicii și programe complementare pentru a maximiza utilizarea resurselor existente. Deoarece CReDO se abține de a interveni direct în soluționarea anumitor probleme de drepturile omului (conform misiunii și viziunii sale), organizația dorește să acționeze bazându-se pe consolidarea și acționarea prin intermediul resurselor și capacităților deja existente ale altor actori ai societății civile.

*Lipsa organizației ce va oferi resursele și know-how pentru a acționa cu scopul de a îmbunătăți și provoca direcțiile evidențiate, reprezintă nișa CReDO pentru a interveni. Această nișă poartă un caracter strategic important pentru dezvoltarea democratică și responsabilă a sectorului civil și un caracter semnificativ pentru întărirea rolului populației de a aborda inițiative non-profit pentru a facilita apariția de schimbări pozitive.*

### **Scurtă Descriere a Strategiei Externe a CReDO pe anul 2000-2002**

Strategia CReDO pe perioada 2000-2002 a dovedit a fi eficientă la stabilirea rolului organizației în societatea moldavă: de a servi necesităților existente și celor mai stringente ale comunității. Programele CReDO au devenit programe-lideri în domeniul pe care îl abordează și se deosebesc vădit de programele și serviciile altor organizații. Strategia a atras atenția societății; CReDO a câștigat încrederea multor organizații și se bucură de o reputație pozitivă nu numai printre ONG-urile care au beneficiat de programele CReDO, dar și printre alți potențiali constituenți.

La începutul anului 2000, atunci când a fost inițiată CReDO, organizația a elaborat misiunea și viziunea sa pentru o perioadă de trei ani. Misiunea CReDO a fost destul de bine și clar formulată, fiind valabilă și până în prezent și care presupune dezvoltarea managementului și capacității de acțiune a organizațiilor neguvernamentale din Moldova. Inițial, noțiunea de beneficiar a CReDO era mai restrânsă ca în prezent și se focaliza în special pe organizațiile de drepturile omului ce cuprindeau o sferă destul de restrânsă și anume organizațiile cu experiență și viabile. Pe parcursul anului 2000 și prima perioadă a anului 2001 au fost dezvoltate două programe descrise în acordul de proiect: Programul Centrul Informațional și Programul Dezvoltarea ONG (mai târziu intitulat ca Programul Micro-MBA). În a doua jumătate a anului 2001 a fost pus bazele programului Dezvoltarea Parteneriatelor și în decursul anului 2002 au fost inițiate câteva Parteneriate. La finele anului 2002 Programul de Advocacy era deja în proces de elaborare.

CReDO a adoptat o viziune dublă: de a servi necesităților existente ale societății, de a stabili și dezvolta capacitățile profesionale și de management ale ONG-urilor și de a ocupa o nișă specifică în activitatea ONG-urilor cu experiență, de a dezvolta și avansa activitatea acestora și de a aplica în practică cooperarea și consolidarea ONG-urilor de drepturile omului. Acest rol nu a fost niciodată preluat de nici o organizație din Moldova.

Programul Centrul Informațional s-a focalizat pe intrări de carte rare pe tema drepturilor omului și literaturii în domeniul managementului non-profit. S-a pus scopul ca ambele surse de carte să fie destinate pentru actorii organizațiilor non-profit. Atunci când s-a elaborat programul și pe parcursul procesului de evaluare curentă, a devenit cert că Centrul Informațional rămâne a fi unicul centru ce deține surse informaționale unice nu numai în Moldova, dar și în regiune.



Intrările de carte în domeniul managementului non-profit nu au pereche în țară și în regiune și au servit drept surse informaționale excelente pentru programul Micro-MBA și mai târziu pentru Programul Dezvoltarea ONG. Colecția de cărți în domeniul drepturilor omului a servit în permanență necesităților Programului de Parteneriate și a fost pe larg consultată de numeroase ong-uri de drepturile omului din Moldova.

Programul non-profit Micro-MBA, asistență individuală în dezvoltare, a fost elaborat ca un program unic în sensul că el oferea un sistem complet bazat pe cunoștințe. Asemenea program nu mai fusese inițiat până atunci în Moldova. Atunci când programul a fost inițiat și implementat, existau doar trei-patru teme de bază (scrierea unei propuneri de grant, înregistrarea ong-urilor, resursele umane, voluntarii, etc.) ce erau practicate încă din anul 1995. Acest curs este orientat pentru o perioadă de două-trei zile și destinat începătorilor. Necesitatea fermă de a servi necesităților organizațiilor non-profit mai experimentate și în special aceluia care luptă activ pentru soluționarea problemelor de drepturile omului, a servit drept bază pentru elaborarea acestui program. CReDO a ocupat o nișă specifică, dezvoltând capacități pentru persoane și de training. Pe parcursul perioadei 2000-2002, Programul a evoluat și este recunoscut ca unicul program și cel mai valoros de acest fel, primind suport financiar și de la alți donatori. Asistență individuală în dezvoltarea serviciilor s-a dovedit a fi promițător. La momentul actual nici o organizație nu dispune de capacitățile necesare și nici nu acordă asemenea servicii în Moldova. Programul a fost instituționalizat în cooperare cu Academia de Administrare Publică.

Programul Dezvoltarea Parteneriatelor a apărut în anul 2001 împreună cu Consorțiul de Prevenire a Torturii și a fost susținut financiar de Comisia Europeană, mai apoi au urmat și alte inițiative de finanțare. Programul de asemenea dispune de abordări unice de a consolida societatea civilă prin crearea de inițiative comune. Această abordare a dovedit a fi eficientă și valorificată de organizațiile participante și de alți constituenți.

### **3. Strategia CReDO pe anul 2003-2006**

CReDO a elaborat strategia sa pentru perioada 2003-2006, strategie care s-a bazat pe evaluarea situației existente a organizației, strategia anterioară a CReDO pentru perioada 200-2002 și reieșind din oportunitățile și resursele organizației.

Strategia CReDO poate fi formulată în trei dimensiuni separate: (1) *bazată pe teme/preocupări* (adresarea problemelor și necesităților celor mai esențiale); (2) *mediul strategic al organizației* (selectarea ong-urilor și actorilor organizațiilor non-profit); (3) *abordarea din interiorul organizației* (subliniază diverse elemente de dezvoltare a CReDO) și este exprimată prin elementele strategice.

De la început dimensiunea CReDO este reflectată în fiecare program, fie în Programul Dezvoltarea ONG și preferințele organizațiilor care sunt deservite; fie în Programul Centrul Informațional, deservind anumite grupuri de beneficiari; fie Programul Dezvoltarea Parteneriatelor care se concentrează pe diverse teme legate de parteneriate, etc. A doua dimensiune este reflectată în strategia CReDO deoarece ea este plasată în contextul competiției pentru oportunitatea de a adresa anumite probleme și pentru abordările promovate și adoptate de CReDO și comparate cu alte ong-uri active. A treia dimensiune, de asemenea prezentă în strategia CReDO, reflectă valorile și prioritățile în dezvoltare ale organizației.

Unul din elementele distincte ale strategiei CReDO este atribuirea noțiunii de advocacy temelor/preocupărilor, cât și rezultatele și reușitele programelor în ceea ce privește agendele neguvernamentale și guvernamentale.

#### **Strategia CReDO formulată cu respect la problemele și preocupările confruntate:**

*Dezvoltarea Managementului Profesional și Educarea Capacității de Acțiune; Consolidarea Societății Civile prin dezvoltarea inițiativelor comune cu scopul de a soluționa problemele de drepturile omului și Promovarea acestora la agendele neguvernamentale și guvernamentale.*

Elementele dimensiunii strategiei:

- Dezvoltarea Managementului Profesional și Educarea Capacității de Acțiune;
- Consolidarea Societății Civile prin Construirea Parteneriatelor;
- Promovarea temelor/preocupărilor și rezultatelor spre diverse agende neguvernamentale și guvernamentale.

*Dezvoltarea Managementului Profesional și Educarea Capacității de Acțiune.*

CReDO consideră că în contextul actual doi piloni în educarea ong sunt foarte importanți. Educarea managementului profesional, unde toate elementele esențiale, începând cu structura democratică și responsabilă, marketing, planificarea strategică, antreprenoriatul social, etc. trebuie să fie prezente și elaborate pe deplin. Aceasta trebuie să fie prezentă prin inițierea programului standard de masterat, asistență individuală și special elaborată, cât și cursul intensiv de bază. Al doilea pilon este centrat în jurul educației profesionale a capacității de acțiune și advocacy printre actorii societății civile. Acest principiu este unic în Moldova și în regiune, deși destul de indispensabil. În ceea ce privește educația profesională, la momentul actual există și alte organizații care oferă educație în domeniul managementului non-profit însă la un nivel destul de restrâns și cu o capacitate minimă de acordare a serviciilor. Educația capacității de Acțiune și Advocacy este la momentul actual o necesitate acută și urgentă pentru societatea moldavă.

*Consolidarea Societății Civile prin Construirea Parteneriatelor.*

CReDO consideră dezvoltarea Parteneriatelor drept o abordare din cele mai reușite, datorită căreia organizațiile învață să coopereze și să acționeze în comun pentru a atinge un anumit obiectiv. Acțiunea de parteneriat este caracterizată prin schimbul intens de informații, abilități, cunoștințe, experiență și înțelegere personală. Ea creează un mediu excelent pentru întărirea sectorului civil din Moldova. CReDO aspiră spre lărgirea temelor și problemelor majore, având drept scop dezvoltarea parteneriatelor.

*Promovarea temelor/preocupărilor și rezultatelor spre diverse agende neguvernamentale și guvernamentale.*

CReDO va apăra și va promova la diverse nivele neguvernamentale (Consiliul ONG, sectoare relevante, etc.) și guvernamentale (comunicare continuă a Consiliului ONG cu Guvernul, Ministerele, etc.) reușitele și rezultatele pentru a dezvolta consolidarea societății civile și crearea de condiții favorabile pentru dezvoltarea acesteia. Cadrul favorabil pentru funcționarea ong este unul din elementele principale ale politicii de advocacy a CReDO, în special regulamentele fiscale de funcționare a unei ong și regulamentele civile necomerciale, rolul sectorului ong în procesul de luare de decizii publice, etc.

#### **4. Bordul**

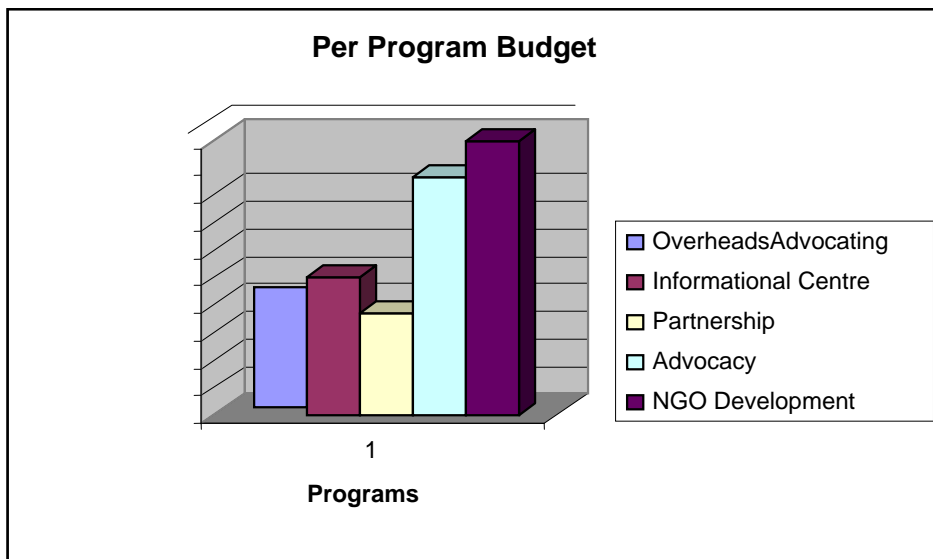
CReDO se va concentra insistent pe lărgirea Bordului cu noi membri. Pe lângă membrii actuali ai Bordului, ce fac parte din organizațiile SIEDO, LADOM și Comitetul Helsinki din Moldova, se simte necesitatea de a mări numărul de membri ai Bordului pentru a oferi expertiză pentru unele programe noi ale CReDO. Se vede necesitatea de a oferi expertiză și consultanță pentru programele Dezvoltarea ONG și Dezvoltarea Capacității de Acțiune și de Advocacy. Iată de ce noi membri ai Bordului (doi-trei) vor fi propuși de către personalul CReDO în baza preselecției și evaluării candidaților reieșind din necesitățile de expertiză necesare. Acest lucru se va efectua pe parcursul 2003-2004.

## **5. Necesitățile și Oportunitățile de Finanțare**

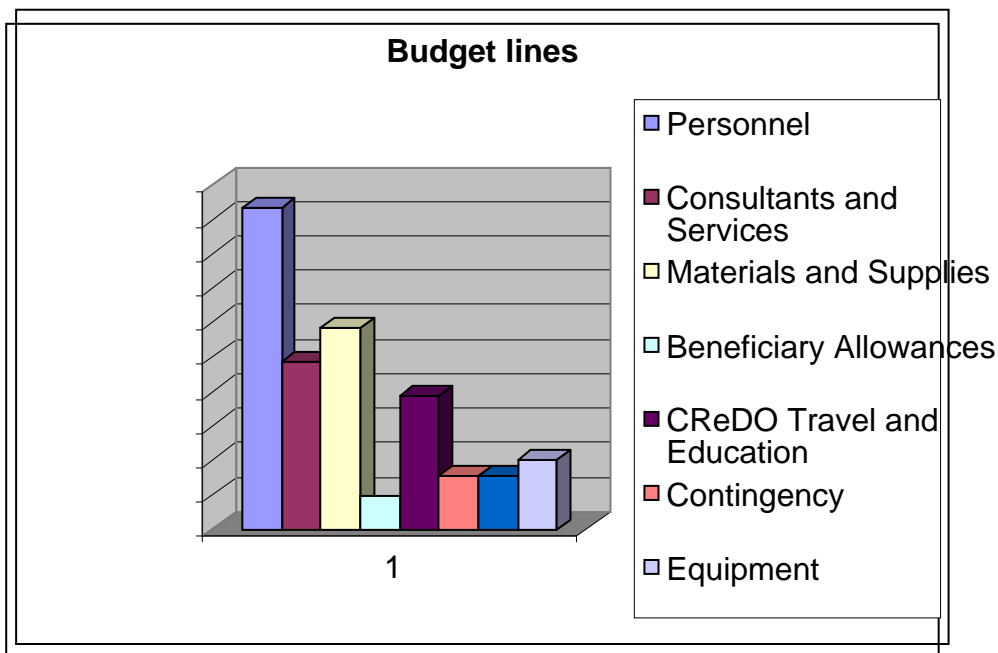
Bugetul consolidat al CReDO pe perioada august 2003-august 2006 specifică pe programe în felul următor: Centrul Informațional - (15%), Dezvoltarea ONG - (29%), Construirea Parteneriatelor - (11%), Dezvoltarea Capacității de Acțiune și Advocacy - (25%); Politica CReDO de susținere publică - (9%) și alte cheltuieli indirecte - (7%).

Explicație succintă a bugetului și informație detaliată găsiți în Anexă.

### Bugetul CReDO pe programe.



### Liniile Bugetare CReDO:



### **III. Programul Centrul Informațional**

Odată cu inițierea programului Centrul Informațional pe perioada 2000-2002, a apărut un centru de resurse informaționale unice în domeniul managementului non-profit și drepturilor omului care a dezvoltat câteva servicii esențiale, cum ar fi oferirea de intrări de carte în limbile română, rusă și engleză, franceză pentru organizațiile de drepturile omului și civice, și deci CI caută să satisfacă necesitățile informaționale ale acestora. Așa cum a fost propus, pe parcursul perioadei 2003-2006, Programul va lucra asupra îmbunătățirii calității serviciilor sale, servind necesităților ong-urilor active și susținând cu surse informaționale alte programe.

#### **1. Caracteristica Generală a Necesităților**

Informarea rămâne a fi elementul de bază pentru a chema la provocare și premisa pentru a întreprinde anumite schimbări. Este rolul primordial al Centrului Informațional de a oferi informație pe tema drepturilor omului și alte domenii asemănătoare, indispensabilă pentru ong-urile de drepturile omului, pentru ca acestea să activeze în interesele constituenților săi, așa cum este necesitatea de informație profesională în domeniul dezvoltării societății civile și managementului non-profit. La momentul actual informație despre drepturile omului și dezvoltarea în continuare, drepturilor persoanelor de generația a doua (economice, sociale și culturale), drepturile participative rămân încă nedescoperite și lipsesc în Republica Moldova, deoarece nici un centru informațional nu dispune la nivel profesional de surse în acest domeniu. Surse informaționale în domeniul dezvoltării capacității de acțiune și advocacy a ong-urilor active, domeniu ce este încă în curs de dezvoltare, lipsesc completamente în Moldova, la fel ca și experiența și cunoștințele internaționale și regionale în acest domeniu. Această absență acută de informație servește drept impediment în dezvoltarea actorilor societății civile.

În același timp, un anumit număr de actori ai societății au acumulat informații și surse relevante pentru activitățile lor care, deocamdată rămân necunoscute pentru alte organizații și deseori chiar rămân a fi neutilizate și nestudiate. În prezent în Moldova, expertiză și cunoștințe relevante sunt acumulate din diverse ong-uri civice active care din cauza anumitor motive comunică foarte puțin între ele sau comunicarea eșuează din cauza caracterului slab instituționalizat al organizației, deși surse informaționale și alte resurse sunt acumulate. Pentru a facilita localizarea resurselor informaționale, se simte necesitatea de a face schimb de informație care să fie integrată într-o bază de date electronică și care ar putea să circule prin intermediul e-mail-ului și să fie actualizată ușor.

Sursele informaționale care sunt deja acumulate și stocate sunt în permanență solicitate de organizații. Beneficiarii programelor CReDO își manifestă în continuu interesul pentru aceste surse și se așteaptă ca acest interes să crească considerabil pe parcursul anului 2003.

#### **2. Misiunea Programului**

*Centrul Informațional oferă informații în domeniul drepturilor omului: drepturile copilului, interzicerea torturii, libertatea expresiei, minoritățile naționale și managementului non-profit: financiar, marketing, dezvoltarea strategică ș.a.. Beneficiarii Centrului Informațional sunt organizațiile neguvernamentale pentru drepturile omului. Centrul Informațional realizează răspândirea informației deținute utilizând anumite modalități: consultarea publicațiilor în bibliotecă și împrumutul la domiciliu, acces la internet și baze de date, cercetări la solicitare și copierea anumitor documente. Modalitățile enunțate sunt elaborate potrivit cerințelor beneficiarilor pentru atingerea scopurilor propuse în cadrul fiecărei organizații.*

### 3. Portofoliul Serviciilor

Centrul Informațional oferă următoarele servicii:

- A. Oferă crearea unei rețele dintre mai multe organizații ce țin de noile intrări în biblioteci.
- B. Contribuie la diseminarea informației stocate și oferă la solicitarea beneficiarilor suport pentru alte programe CReDO.
- C. Ajută la căutarea, identificarea și pregătirea informației solicitate.
- D. Pune la dispoziție un Buletin lunar despre noile intrări la Centrul informațional.

### 4. Rezultatele Așteptate de la Program

Rezultatele așteptate de la program sunt următoarele: Îmbunătățirea schimbului de informație ca volum și cantitate (cel puțin 10-15 organizații-cheie din diverse sub-sectoare), creșterea capacității informaționale a sub-sectoarelor și organizațiilor participante; îmbunătățirea și eficientizarea calității serviciilor și mărirea numărului de organizații ce vor beneficia de sursele informaționale CReDO.

Și anume:

- Crearea unei rețele a organizațiilor participante la schimbul de informații, numărul cărora se ridică la aproximativ 10-15 organizații ce provin din diverse regiuni și sub-sectoare. Rețeaua va contribui la îmbunătățirea schimbului de informație și la creșterea cooperării între organizații, cât și la creșterea capacității informaționale a rețelei dintre organizații și a sub-sectorului ce reprezintă organizațiile participante. Resursele informaționale CReDO, ce cuprind aproape 2000 de intrări, vor fi mai ușor de accesat și utilizat, cât și sursele altor ong-uri.
- Menținerea complexității și calității serviciilor prin îmbunătățirea deservirii cu surse informaționale și diversificarea tipului de beneficiari: organizațiile sociale și publice active, incluzând asociațiile profesionale; creșterea de două-trei ori a numărului de beneficiari ai Centrului Informațional, tipul de beneficiari va fi lărgit calitativ.
- Buletinul bilunar va oferi explicație relevantă referitor la temele sub-sectoarelor și la sursele informaționale CReDO și sursele altor organizații. Buletinul va fi expediat organizațiilor interesate și la va ajuta să găsească localizarea surselor informaționale solicitate. Acesta de asemenea va activa și va valorifica sursele informaționale pentru organizațiile interesate.

### 5. Indicatorii de Performanță Calitativi și Cantitativi

- Schimbul informației în rețeaua formată din 10-15 organizații social active din sub-sectoarele societății civile din Moldova;
- Implementarea informării și comunicării între organizațiile din sub-sectoare și sectoare;
- Consolidarea informației organizațiilor active social și public ale sectorului civil din Moldova;
- Stimularea folosirii eficiente a informației și resurselor umane deja existente în scopurile sectorului civil din Moldova;
- În prezent sînt aproximativ 25 organizații beneficiari ai serviciilor Centrului Informațional, având ca beneficiari aproximativ 50 din membrii acestor organizații, 5-6 dintre aceștia săptămânal se adresează direct și beneficiază de serviciile prestate în cadrul Centrului, 3-4 apeluri telefonice, 2-3 solicitări pentru careva informații necesare; aproximativ 8-10 cărți împrumutate pe săptămână și aproximativ 50 de copii efectuate săptămânal. Volumul serviciilor va crește de două ori și va fi oferit mai multor tipuri de organizații. Estimările aproximative ne arată că cu aproximativ 120 beneficiari pe lună și circa 1500 servicii oferite

- anual va duce la creșterea acordării acestui serviciu cel puțin de două ori, costul mediu al unui serviciu va constituind circa 5 Euro;
- Serviciile informaționale sunt esențiale pentru organizațiile profesionale. Activitățile și sursele informaționale unice ale CReDO vor fi utilizate de diverse sub-sectoare din Moldova.
  - Buletinul va avea aproximativ 18 ediții în perioada planificată cu un cuprins detaliat ale surselor informaționale ce cuprind diverse teme relevante sub-sectoarelor ong, disponibile atât din biblioteca CReDO cât și din bibliotecile altor organizații;
  - Buletinul va cuprinde cel puțin 10-15 sub-sectoare diferite pe parcursul perioadei preconizate; buletinul va cuprinde în jur de 50 surse principale și vor fi aproximativ 50-70 recipienți ai acestui buletin on-line.
  - Buletinul va cuprinde anumite teme pentru anumite abordări tematice și va încuraja utilizarea surselor disponibile, va îmbunătăți capacitatea informațională în fiecare sub-sector.

## IV. Programul Dezvoltarea ONG

Programul Dezvoltarea ONG a apărut în anul 2002 ca rezultat al programului pilot Micro-MBA non-profit ce s-a derulat pe parcursul 2001-2002, proiectelor de asistență individuală și training-urilor elaborate special care au fost desfășurate pe parcursul perioadei 2000-2002. Pe parcursul anului 2002 programul a elaborat și cizelat un număr anumit de diverse servicii: programul universitar de masterat în managementul non-profit (program bazat pe module, cu materiale de suport în limbile română și rusă), destinat pentru o perioadă de nouă luni și care este considerat unicul program de acest fel din Moldova și din regiune; asistență individuală la dezvoltarea proiectelor cu metodologie profesională orientată spre construirea de sisteme bazate pe necesitățile specifice ale organizațiilor beneficiari; training curs intensiv de bază în limbile română și rusă desfășurate timp de o săptămână. În perioada anilor 2003-2006, Programul va lucra intensiv asupra elaborării serviciului de audit pentru ong-uri, integrării între servicii și intensificarea acordării serviciilor pentru potențialii beneficiari.

### 1. Scurtă Descriere a Necesităților

Cu unele mici excepții, organizațiile non-profit social active și care activează în interesul publicului din Moldova rămân a fi destul de slabe și nedezvoltate în ceea ce privește managementul profesional și capacitatea de guvernare a acestora. În comparație cu ong-urile din vest (europene și nord-americane), organizațiile non-profit din Moldova rămân cu mult în urmă și le lipsește capacitatea de funcționare democratică și responsabilă față de constituenți și beneficiari (spre exemplu, mai puțin de 1% dispun de un Bord), planificarea strategică; marketingul serviciilor și evaluarea necesităților beneficiarilor; managementul serviciilor și proiectelor; etc. Atât ong-urile experimentate (care sunt estimate la 50-60 organizații, cu 4-5 angajați și având 5-6 ani de activitate, cu un buget anual ce depășește 50 000 Euro) cât și cele mai puțin experimentate (1-2 angajați, 2-3 ani de activitate, cu un buget anual mai mic de 10 000 Euro) simt necesitatea de a diferenția serviciile lor și de a mări capacitatea profesională pentru a gestiona și conduce cât mai bine organizația.

Un anumit număr de organizații experimentate, cu o reputație și o imagine pozitivă în societate, înfruntă probleme legate de eficacitatea managementului în organizație precum și metodele tradiționale și structura organizațională ce datează de la începutul anilor 90 și care mai persistă și astăzi și care pune în pericol dezvoltarea în continuare a organizațiilor și deservirea eficientă a beneficiarilor. Serviciile acestor organizații, fiind adesea modelate conform intuiției și repetate frecvent, confruntându-se adesea cu diverse crize, toate acestea duc la scăderea eficacității serviciilor. Aceste organizații, numărul acestora fiind în creștere, necesită abordare și asistență individuală la restructurarea și dezvoltarea lor ulterioară.

Inițiativele noi și numărul de organizații neexperimentate este în creștere, fiind acordate posibilitatea de a adresa problemele și preocupările stringente ce apar în societate. Asemenea organizații necesită de a fi familiarizate cu bazele funcționării ong-urilor și anume cele mai esențiale elemente (ce includ un număr anumit de subiecte) ale managementului non-profit.

Sectorul non-profit din Moldova, în anumite cazuri, nu încurajează dezvoltarea profesională a organizațiilor non-profit, adesea acestea fiind nevoite să adopte inițiative proprii pentru organizațiile comerciale, să se auto-guverneze și să emită singure regulamente (profesionale, fiscale, calitative) și politici de advocacy, toate aceste elemente rămânând a fi destul de slabe și trebuie în continuare perfectate.



## 2. Misiunea Programului

Programul Dezvoltarea ONG contribuie la îmbunătățirea capacităților manageriale ale organizațiilor non-profit și oferă oportunitatea unică pentru beneficiari de a crea sisteme funcționale și organizaționale durabile și competitive. Programul promovează abordarea structurală, formatul flexibil ajustat la prioritățile și necesitățile beneficiarilor. Programul este realizat prin intermediul training-urilor și sesiunilor practice, ghidare în implementarea cunoștințelor obținute, evaluare și asistență la construirea sistemelor, eficientizarea serviciilor ONG. Beneficiarii programului sunt organizațiile active din sectorul advocacy, social și public, precum și organizațiile implicate în apărarea intereselor grupurilor social vulnerabile.

## 3. Portofoliul Serviciilor

Portofoliul programului include următoarele servicii/produse ce sunt oferite în limbile română, rusă și engleză:

- A. **Programul de Masterat în Managementul Non-profit.** Acest program, unic în regiune, este destinat pentru o perioadă de nouă luni, fiind compus din 8-9 module obligatorii și alte module opționale ce cuprind elementele esențiale ale Administrării organizației non-profit. Programul include câteva opțiuni printre care și obținerea Diplomei Universitare de Masterat în cooperare cu Academia de Administrare Publică.
- B. **Training Intensiv de Bază.** Training pentru începători ce cuprinde toate elementele de bază ale gestionării unei organizații non-profit și oferit pe o perioadă de 5-7 zile.
- C. **Asistență Individuală în Dezvoltare și Training-uri Tailor-made (elaborate special cu un anumit scop și pentru anumiți beneficiari).** Acest serviciu se bazează pe necesitățile individuale și este elaborat reieșind din necesitățile specifice de dezvoltare ale unei sau câteva organizații.
- D. **Schimbul de Experiență bazat pe principiul rotației între participanți (peer-coaching)** (este în curs de dezvoltare).
- E. **Evaluarea și Efectuarea Controlului de Audit al Organizației** (este în curs de dezvoltare).

## 4. Rezultatele Așteptate de la Program

Rezultatele așteptate de la program pot fi următoarele: crearea unui nivel profesional de educație în domeniul managementului non-profit pentru organizațiile cu diverse nivele de dezvoltare; desfășurarea unui număr important de training-uri practice și teoretice; elaborarea și introducerea unor servicii noi cum ar fi serviciul de audit profesional și de evaluare; materiale educaționale publicate pe diverse teme ale managementului non-profit; îmbunătățirea capacității de management a organizațiilor non-profit și îmbunătățirea calității managementului acestor organizații; Îmbunătățirea capacității de management a câtorva ong-uri și îmbunătățirea eficacității și eficienței de deservire a necesităților comunității; Conștientizarea de către organizații a standardelor profesionale de funcționare a managementului non-profit.

Rezultatele definitive ale programului până la sfârșitul anului 2006 reprezintă crearea de cunoștințe profesionale, unei rețele de manageri profesioniști și organizații cu un management eficient, capabile să introducă schimbările necesare în societate.

## 5. Indicatorii de Performanță Calitativi și Cantitativi

- Anual circa 35 de reprezentanți ai organizațiilor experimentate și cel puțin 25 de organizații vor fi înrolate în programul de masterat în managementul non-profit; pe parcursul anilor 2003-2006 mai mult de 150 de reprezentanți vor participa în acest program și mai mult de 70 organizații experimentate vor fi antrenate în acest training;
- Anual vor fi derulate circa 35-40 de sesiuni (sau mai bine de 120 sesiuni pe întreaga perioadă) în cadrul programului de managementul non-profit;
- 7-9 module în limba română și rusă cu un set complet de materiale didactice, îndrumare didactice și studii de caz, etc.
- aproximativ 1000 de exemplare de manuale educaționale pe diverse teme ale managementului non-profit în limbile rusă și română pentru fiecare modul;
- aproximativ 7000 exemplare de materiale publicate, pentru tot programul;
- aproximativ 220 participanți la cursurile de training anual;
- aproximativ 30 reprezentanți ai ong-urilor experimentate (apr. 100 pe întreaga perioadă) participă anual la program;
- circa 3 cursuri intensive de 5-7 zile vor fi derulate în 2003 cu aproximativ 60 de participanți și 10 cursuri derulate pe perioada anilor 2004, 2005, 2006 cu aproximativ 200 participanți;
- Circa 20 de sesiuni peer-coaching pe diverse subiecte/teme cu cel puțin 7-8 participanți la fiecare sesiune;
- asistență individuală va deveni o practică de îmbunătățire a activității organizațiilor;
- doar câteva organizații vor experimenta procesul de asistență individuală și practicile acestor organizații vor fi sistematizate și incluse într-un sumar pentru a servi pentru alte activități.
- Crearea și implementarea unui nou serviciu de evaluare completă a ong-urilor pe parcursul anului 2005;
- Serviciile vor fi destinate doar pentru câteva organizații.

## V. Programul Construirea Parteneriatelor

Acest program a apărut ca rezultat al înțelegerii necesității de cooperare între organizațiile relevante pentru a obține împreună rezultate excelente și pentru a întări sectorul civil al societății. Programul a început cu crearea Consorțiului de Prevenire a Torturii care a fost urmat de Prevenirea Excluderii Sociale și Economice și Consorțiul de Apărare a Comunităților de Romi, ultimele două sunt în căutare de fonduri pentru a susține etapa operațională. Această abordare a dovedit a fi fructuoasă, având scopul de a consolida capacitatea sectorului civil din Moldova.

### 1. Scurtă Descriere a Necesităților

Unul din momentele negative ale actorilor societății civile este duplicarea eforturilor, lipsa conștientizării de existența inițiativelor similare, lipsa de informație despre alte inițiative și activități, cât și insuficiența și neeficacitatea cooperării între actorii societății civile. Doar cu câteva cazuri de cooperare eficientă și profesională, capacitatea sectoarelor rămâne a fi destul de slabă încât nu se pot formula politici și abordări comune ale problemelor. Organizațiile active se concentrează doar la propria existență sau sunt preocupate de realizarea planurilor proprii și nu de înțelegerea și abordarea unor probleme sau preocupări. Sectorul civil este extrem de slab și-i lipsește capacitatea de a include mai multe inițiative comune și multilaterale într-o singură temă, de a conlucra într-un sub-sector sau mai multe sub-sectoare ce pot să obțină mai multe rezultate viabile și continue.

În opinia noastră, viziunea tradițională de cooperare prin intermediul unei rețele, comunicării, întrunirilor ca metodă de întărire a societății civile, are neajunsurile sale ce pot fi înlăturate dacă etapa următoare de formulare a inițiativelor comune, de elaborare a unei viziuni comune de a adresa problemele, de elaborare a planurilor comune de intervenție și posibilele realizări au un efect mult mai profund și de durată mai lungă. Efectul nu se reduce numai de a întări practicile actorilor civili, ci de a oferi mai multe șanse de a rezolva problema într-un mod mai echilibrat și mai integrat.

Un alt neajuns al inițiativei de intervenție în societate, preluată de actorii societății civile, este că evaluarea prealabilă se desfășurează foarte rar și în majoritatea cazurilor insuficient, cu rezultate ce nu adresează esențialul și cauzele apariției problemelor. Capacitatea de a evalua situația înainte de intervenție se datorează în cele mai dese cazuri colectării informației relevante și necesare și înțelegerii de către mulți actori a problemei ce este adresată de o strategie de intervenție. Cu toate neajunsurile posibile ale procesului și rezultatele potențiale, valoarea procesului rămâne a fi însuși procesul participativ. Deaceia, în viziunea CReDO, încurajarea și suportul pentru diverse parteneriate sau coaliții (în afară de participarea CReDO) este una din priorități și trebuie să reprezinte politica de intervenție a Programului CReDO de Creare a Parteneriatelor.

### 2. Misiunea Programului

*Programul Dezvoltarea Parteneriatelor are drept obiectiv dezvoltarea și consolidarea capacităților operaționale, funcționale și de acțiune a organizațiilor publice și neguvernamentale cu scopul atingerii celor mai importante rezultate la cele mai stringente probleme de drepturile omului. Beneficiarii programului sunt autoritățile publice locale și ong-urile relevante cu experiență ce activează în comun sau prin inițiativă de cooperare.*

Programul abordează crearea de coaliții prin elaborarea comună a politicilor de soluționare a problemelor/temelor majore identificate. Parteneriatele create vor căuta să îmbrățișeze orice oportunitate de soluționare a acestor probleme. Abordarea CReDO nu constă numai în faptul de a

se implica în procesul de implementare a programului, dar și de a mobiliza eforturile și de a media și facilita realizarea cu succes a acestei inițiative. Programul va conlucra cu organizații experimentate în acest domeniu, ce sunt capabile să abordeze acest subiect. O altă abordare a programului va consta în încurajarea și susținerea elaborării noilor inițiative de parteneriate în afara programelor CReDO.

### **3. Portofoliul Serviciilor**

Organizațiile participante la crearea de Parteneriate vor utiliza orice limbă relevantă pentru un anumit caz. Programul de Construire a Parteneriatelor va oferi toate serviciile în limbile română, engleză și rusă, incluzând și materialele educaționale, îndrumările și alte materiale.

#### Serviciile Programului:

- A. *Construirea Parteneriatelor compuse din ong-uri lideri și care au drept scop soluționarea celor mai stringente probleme de drepturile omului;*
- B. *Elaborarea politicilor comune ce adresează cele mai majore probleme de drepturile omului;*
- C. *Facilitarea procesului de implementare și administrare a inițiativelor.*

### **4. Rezultatele Așteptate:**

Trei-patru parteneriate trebuie create și administrate pe parcursul perioadei până în anul 2006. În afară de Consorțiul de Prevenire a Torturii, Consorțiul de Excludere Socială și Consorțiul de Dezvoltare a Comunităților de Romi ce vor obține susținere financiară pe parcursul 2003-2004, vor fi inițiate și alte inițiative ce vor acoperi și alte sectoare, fiind create câte un parteneriat pe an.

Parteneriatele vor ajuta la soluționarea problemelor majore, coordona inițiativele comune și va îmbunătăți cooperarea între organizațiile participante. Programul va contribui la întărirea sectorului prin intermediul transferului de abilități, schimbului de cunoștințe, elaborarea politicilor comune și transferului de know-how și abilități de la un ong la altul.

### **5. Indicatorii de Performanță Calitativi și Cantitativi**

Numărul Parteneriatelor va crește în mediu cu câte unul pe an, unul fiind deja implementat și altul în proces de elaborare. Numărul organizațiilor participante va constitui în jur de cinci-șase organizații pentru fiecare inițiativă, în total fiind aproximativ 15 organizații implicate în eforturile comune de cooperare. În mediu aproximativ 20-25 persoane din organizațiile participante sunt implicate la crearea consorțiului și în jur de 100 persoane în această perioadă vor crea posibilități pentru schimb de cunoștințe între organizații și persoanele implicate.

Desigur că inițiativele comune vor da rezultate mai bune și mai roditoare decât inițiativele individuale.

Sursa financiară de bază solicitată de la CordAid va atrage și multe alte surse pentru implementarea inițiativelor comune. De exemplu, Prevenirea Torturii, dispunând de un fond de 5% din partea CReDO, a reușit să obțină celelalte 95% din fonduri de la Comisia Europeană și Fondul de Drepturile Omului FCO.

## **VI. Programul de Dezvoltare a Capacității de Advocacy și Acțiune**

Programul a fost în proces de elaborare pe parcursul anilor 2002-2003 și compus din evaluarea necesităților, căutarea metodologiei și formatului. Spre finele anului 2002, coordonatorul de program împreună cu directorul executiv au avut ocazia să se întrunească cu reprezentanții Înaltului Comisariat pentru Drepturile Omului al ONU pentru a discuta suportul financiar necesar pentru elaborarea și implementarea metodologiei programului. Conținutul și sursele informaționale, abordarea modulelor la moment sunt în proces de elaborare și un curs pilot va fi lansat pe parcursul anului 2003.

### **1. Scurtă Descriere a Necesităților**

Conform unor estimări generale, organizațiile neguvernamentale și interesul pe care îl au acestea referitor la comunitate și public nu joacă un rol important la dezvoltarea societății; conștientizarea necesității de a reprezenta interesele grupurilor de constituenți este extrem de scăzută. Cunoștințele, abilitățile și experiența ong-urilor este la nivel incipient. Cu excepția organizațiilor ce se axează pe domeniul drepturilor omului, majoritatea organizațiilor ce reprezintă interesele anumitor grupuri necesită transfer de abilități, cunoștințe și experiență de la ong-urile experimentate din Moldova și de la regiune în general.

Estimările organizațiilor naționale relevă existența a aproximativ 10-12 organizații din sub-sectoare ce funcționează în diverse domenii (drepturile sociale, drepturile femeilor, traficul ființelor umane, drepturile omului – general, drepturile de alegere, inițiativele contra HIV-SIDA, diverse grupuri dezavantajate, etc.), organizațiile fiind axate pe problemele și temele cele mai stringente. Fiecare sub-sector este reprezentat în mediu de la trei până la cinci organizații cu diverse nivele de dezvoltare și experiență de acțiune. Cunoștințele acumulate de un sub-sector rareori sunt împărtășite și altor sub-sectoare.

Experiențele acumulate atât la nivel național cât și internațional referitor la inițiativele de advocacy și acțiune, necesită să fie sistematizate și consolidate prin intermediul desfășurării unui training ce va fi oferit ong-urilor ce necesită acest curs pentru ași dezvolta capacitatea de acțiune.

Ca o tendință generală, persoanele ce se înrolează în organizațiile de drepturile omului, deseori nu înțeleg prea bine ce fel de drepturi apără și ce reprezintă organizația lor. Există un număr vast de cursuri de drept internațional ce explică și învață normele și jurisprudența internațională. Cu toate acestea însă, contextul și interpretarea națională, cât și critica adusă acestui drept de către contextul național, reprezintă capacitatea ce este extrem de rar dezvoltată. Criticele și cunoștințele despre existența unei asemenea situații trebuie să fie adunate și puse la dispoziția acelor care s-au înrolat activ în lupta pentru drepturile omului.

### **2. Misiunea Programului**

*Obiectivul programului este de a dezvolta deprinderi și abilități pentru desfășurarea acțiunilor de interes social și activităților organizațiilor cu caracter social-activ ce activează în diferite sub-sectoare și pentru încurajarea inițiativelor comune din întregul sector în soluționarea celor mai stringente probleme de drepturile omului. Programul promovează un know-how profesional și posibilitatea schimbului și accesului la folosirea eficientă a varietății de metode și materiale de acțiune.*

### 3. Portofoliul Serviciilor

Toate training-urile sunt disponibile în limbile română, rusă și engleză.

- A. Cursul de Educație a Capacității de Acțiune și Advocacy destinat pentru liderii ong;**
- B. Masterat aplicativ în drepturile omului**
- C. Cursul de baza de Advocacy și Actiuni**

#### **A. Cursul de Educație a Capacității de Acțiune destinat pentru liderii ong**

Derularea programului s-a început pe parcursul anului 2002, bazat pe estimările și rapoartele de marketing efectuate de CREDO și alte agenții. Programul inițial a început cu un curs de educare a capacității de advocacy la finele anului 2002 și se va derula până la mijlocul anului 2003.

Metodologia programului e bazată pe modelul peer-coaching (curs bazat pe principiul rotației între participanți):

- Fiecare modul va fi desfășurat de cei mai experimentați experți-practicieni din Moldova și din regiune;
- Subiectele în cadrul fiecărui modul vor fi bazate pe discuții dintre participanți și moderator, care va conduce aceste sesiuni;
- Sesiunile follow-up vor fi bazate pe construirea și implementarea sistemelor și modelelor practice;
- Se va oferi asistență și suport pe tot parcursul cursului, care va fi asigurată de moderator în construirea sistemelor, asistența va fi posibilă on-line (prin e-mail), prin telefon sau direct de la persoană;
- Vor fi oferite training-uri bazate pe module pe tema drepturilor omului și metodelor de acțiune;
- Asigură peer-coaching (curs bazat pe principiul rotației între participanți) și traininguri pentru participanți pe teme ce țin de acțiune și de advocacy în limbile engleză, română și rusă;

Modulele substantiale/materiale:

- Modulul 1. Modalitatea de analiză și determinarea celei mai bune inițiative de intervenție (focusat pe învățarea metodelor de analiză a problemelor, încadrarea stakeholderilor, efectele asupra grupului țintă, determinarea intereselor, etc)
- Modulul 2: Lobby și Advocacy ca metode de intervenție (folosirea celor mai răspândite metode, consultații legale, în conformitate cu standardele organizațiilor naționale și internaționale, etc);
- Modulul 3: Organizarea acțiunilor publice și manifestațiilor ca metodă de intervenție (organizarea asambleilor pacifiste; demonstrații publice, marketingul social al intereselor de grup ce afectează și dezvoltă inițiativele de a răspunde la necesitățile comunității, etc).
- Modulul 4: Inițierea și dezvoltarea cooperării și parteneriatelor ce cuprind întregul sector ONG (bazat pe determinarea actorilor relevanți ai ONG și a intereselor cuprinse, ce includ inițiativele comune ale ONG-rilor, etc);
- Modulul 5: Monitorizarea, raportarea, documentarea și procesul de observare (focusat pe colectarea datelor destinate tendinței de dezvoltare, monitorizare, etc.);
- Modulul 6: Managementul conflictelor, înlăturarea diferențelor și diversității, toleranța, modelarea schimbărilor și îmbunătățirilor (bazat pe schimbarea pozitivă a situației, în cazul când stakeholderii procesului sunt de acord cu anumite schimbări pozitive, etc).

- Modulul 7: Dezvoltarea capacității comunității (focusat pe crearea grupurilor locale de inițiativă, în special grupurilor de minorități și facilitarea participării acestora la procesul de luare de decizii locale);
- Modulul 8: Educația populară (constientizarea grupurilor vulnerabile și marginalizate)
- etc

#### Modulele generale:

- Analiza și identificarea situațiilor îngrijorătoare (colectarea informației factuale, analize comparative din perspectiva standardelor internaționale, elaborarea rapoartelor deschise și concepțiilor deschise);
- Analiza politicilor publice și impactul acestora asupra drepturilor omului (abordările economice, sociale și legale, abordările instituționale privitor la analiza politicilor publice, analiza consistenței și aspectului instituțional în implementarea politicilor publice, sensibilitatea politicilor publice la compartimentul drepturile omului);
- Elaborarea politicilor publice sensibile la aspectele respectării drepturilor omului (procesele participative, dimensiunile legale, economice, sociale și instituționale, implementarea și evaluarea acestora, etc)

#### **B. Masterat în drepturile omului aplicat (în proces de elaborare).**

##### **Modulele Cursului:**

*Modulul 1: Drepturi Materiale I: Privire generală asupra drepturilor politice și civile în contextul Republicii Moldova: probleme, obstacole, posibilități (asociere, expresie, nediscriminare, înlăturarea torturii și muncii forțate, etc.);*

*Modulul 2: Drepturi Materiale II: Scurtă descriere a drepturilor economice, sociale și culturale în contextul Moldovei: probleme, obstacole, oportunități (locul de trai, condițiile de muncă, asociații de comerț unional, nediscriminarea beneficiilor sociale, condițiile materiale ale grupurilor de minorități, sursa de existență, etc.);*

*Modulul 3: Drepturile Procedurale în contextul Moldovei: probleme, obstacole, oportunități (securitatea și libertatea persoanelor, judecată dreaptă în cazurile civile și penale, expulzare din cauza extrădării, etc.);*

*Modulul 4: Drepturile Copilului în contextul Moldovei: probleme, obstacole, oportunități (înfierarea, dreptul de a crește și dezvolta, dreptul la educație, etc.);*

probleme, obstacole, oportunități

*Modulul 5: Dreptul Refugiaților și Migraților în contextul Moldovei: probleme, obstacole, oportunități (acces la muncă, libertatea de mișcare, nediscriminare, securitate și libertate, etc.);*

*Modulul 6: Drepturile Minorităților (de romi sau alte minorități etnice) în contextul Moldovei: probleme, obstacole, oportunități (identificarea minorităților, dezvoltarea acestora, dreptul de a participa la alegeri, nediscriminare, etc);*

*Modulul 7: Drepturile Deținuților în contextul Moldovei: probleme, obstacole, oportunități;*

*Modulul 8: Drepturile de anti-traficare în contextul Moldovei: probleme, obstacole, oportunități (robia sexuală, exploatarea femeilor, traficul ființelor umane și traficul de organe umane, etc.);*

- alte module;

#### **4. Rezultatele Așteptate de la Program**

Realizările programului vor consta în faptul că organizațiile active vor dispune de un personal mai calificat și persoane ce vor solicita să se înroleze să activeze în organizațiile de drepturile

omului și social active. Capacitatea de acțiune și advocacy a organizațiilor se va dezvolta considerabil.

Programul va reuși să realizeze:

- participanții vor căpăta cunoștințe specifice necesare pentru îmbunătățirea capacităților de acțiune și advocacy;
- participanții vor înțelege mai bine importanța advocacy și vor manifesta o atitudine mai activă față de acest subiect;
- vor fi create inițiative active de parteneriat ce vor fi contribui la procesul de implementare a cursului;
- organizațiile participante vor îmbunătăți și vor aplica în practică cunoștințele acumulate de la program referitor la capacitatea lor de acțiune;
- cursul va fi oferit și altor organizații din Moldova și va fi îmbogățit cu exemple ale ong-urilor experimentate din Moldova;
- interesele beneficiarilor organizațiilor vor fi mai bine reprezentate.

## **5. Indicatorii de Performanță Calitativ și Cantitativi**

- anual circa 20-25 reprezentanți și cel puțin 15-20 organizații vor fi înrolate în programul dezvoltarea capacităților de acțiune și advocacy; sau pe parcursul anilor 2003-2006 mai mult de 150 reprezentanți vor participa la program și mai mult de 70 organizații vor fi oferite servicii de training;
- anual vor fi desfășurate 35-40 sesiuni în cadrul programului (sau mai mult de 120 sesiuni pe parcursul întregii perioadei);
- vor fi elaborate 7-9 module în limbile română și rusă, ce vor conține un set complet de materiale de citire și didactice, îndrumar didactic și studii de caz, etc;
- pentru fiecare modul vor fi publicate aproximativ 100 exemplare de manuale educaționale în limbile română și rusă pe diverse teme ale managementului non-profit;
- vor fi publicate circa 7000 exemplare de materiale pentru întregul program;
- anual aproximativ 220 participanți vor participa la toate cursurile de training;
- anual aproximativ 30 reprezentanți ai organizațiilor experimentate vor participa la program (sau aproximativ 100 reprezentanți pe parcursul întregii perioade);
- circa 3 cursuri intensive de 5-7 zile vor fi desfășurate în anul 2003 cu aproximativ 60 participanți și 10 cursuri în anii 2004, 2005, 2006 cu aproximativ 200 participanți;
- aproximativ 20 sesiuni peer-coaching pe diverse teme/subiecte vor fi desfășurate cu cel puțin 7-8 participanți de fiecare.