

**Strategia**

**CReDO 2009**

**Strategy**

1. Introducere - Introduction.....	2
2. Misiunea-Mission .....	3
3. Domeniile strategice – Areas of strategic choice .....	5
5. Indicatori de performanta - Performance indicators.....	8

[www.CReDO.md](http://www.CReDO.md)  
tel: 373-22 212816  
fax: 373-22 225257  
[ostaf@credo.md](mailto:ostaf@credo.md)

## 1. Introducere - Introduction

*De ce strategia 2009!* CReDO se afla in etapa finala de implementare a strategiei 2003-06. Anii ce s-au scurs au oferit provocari importante pentru organizatie. Pozitia CReDO in societate s-a consolidat, organizatia avind o temelie ferma si o recunoastere buna in cadrul societatii civile. CreDO in multe domenii a format standarde de calitate si de excelenta. Totusi a venit timpul pentru organizatie sa faca fata noilor situatii si provocare si sa pozitioneze in noile imprejurari.

Rolul in societate si rezultatele obtinute! Anii 2003-06 am marturist formarea centrului de excelenta educationala si de consultanta, CReDO oferind servicii calitative pentru intreaga societate, consolidind capacitatea tehnica si abilitatea actorilor societatii civile de a influenta si promova interesele grupurilor constituente. CReDO a realizat in mare parte acest obiectiv. Portofoliul sau unic are o recunoastere exceptionala si un grad foarte bun de satisfactie din partea beneficiarilor (vezi rapoartele anuale) pe baza indicatorilor masurate sistematic. Serviciile de consultanta in politici si dezvoltare organizationala au format bazele de referinta de calitate si de referinta in industria de servicii de consultanta din Moldova. Eforturile CReDO de a consolida si forma initiative comune se mucleaza de o inalta incredere si confidentiala in intreaga societate civila.

*Privire spre viitor si rolul nou in societate.* In ciclul urmator, CReDO va consolida pozitia sa educationala si de consultanta, va imbogati programele din punctul de vedere al formarii capacitatilor de leadership, va forma produsele de excelenta si de calitate pe baza instrumentelor si tehnologiilor avansate. Acestea vor servi aspiratiilor societatii moldave in intregime (societatii civile si sectorului public) de a se integra mai coerent in UE, dezvolta o societate durabila si confidentiala. CReDO se va manifesta solid in noile domenii in aparitie prin promovarea politicilor sociale orientate pe nevoile si necesitatile oamenilor, democratia si drepturile omului. Eforturile CReDO vor produce cunostinte si constientizare, solutii si evaluari privind capacitatea societatii de a acora ferm si stabil pe valorile europene democratice si drepturile omului.

*Why strategy 2009!* CReDO is in the final stage of its 2003-06 Strategy process implementation. These years have been challenging and important for the organization. CReDO position in the Moldovan society has gained solid grounds and exceptional recognition within the civil society actors, CReDO in many cases has staged the standards of reference and excellence. The time is up to respond to new challenges and move beyond that!

*Position in the society and results.* 2003-06 strategy aimed to produce the center of educational and consultancy that will offer and provide qualitative to the civil society actors needed services to consolidate technical capacity and ability to advocate for the interests of their constituency groups. CReDO has largely accomplished this objective. It's strong and unique educational product portfolio, very good beneficiary recognition and satisfaction (see annual reports) provide good measures for that. CReDO consultancy actions and organizational development and policy research have laid the ground for the best practice. CReDO's efforts for the joint efforts and bringing and consolidating common initiatives resemble confidence and trustworthiness within the society and its actors.

*Outlook and new position in the society.* In the next circle, CReDO consolidates its educational and consultancy position, enriches it with quality leadership programs and evidence-proven consultancy instruments. These will serve the Moldovan society at large (civil society and public sector) to become more sustainable and able to meet the EU process obligations and challenges. CReDO will solidly establish herself in the area of democratic and social rights policy area to advance people oriented policies that aim at the quality of life, increased society sustainability and capacity produce a society anchored on European values of the democracy and human rights.

## 2. Misiunea-Mission

Misiunea	Mission
CReDO promoveaza schimbarile democratice, contribuie la realizarea Europeana a Moldovei prin oferirea solutiilor, optiunilor de politici care creeaza bunastare a in societate si sustenabilitatea organizationala.	CReDO promotes democratic changes and contributes towards Moldova's European accomplishment by offering solutions and policy choice for societal wealth and organizational sustainability.
Viziunea	Vision
CReDO este un centru proiment in promovarea politicilor sociale si a drepturilor omului.	CReDO is a prominent human rights and social policy advocacy center.
Valorile	Values
<ul style="list-style-type: none"> <li>- transparenta si responsabilitatea,</li> <li>- valoarea adaugata pentru societate si beneficiari,</li> <li>- inovatia si spirit antrepr enorial,</li> <li>- suportul reciproc si cresterea profesionala,</li> <li>- deschiderea spre diferente si diversitatea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- transparency and accountability,</li> <li>- best value for client and value added for the society,</li> <li>- innovation and entrepreneurship,</li> <li>- mutual support and professional growth,</li> <li>- openness for differences and to diversity.</li> </ul>
Interpretarea afirmatiilor	Statements' reading:
<p><i>"schimbari democratice"</i> – politicile publice orientate pe necesitatile oamenilor, consolidarea si dezvoltarea responsabilitatii guvernamentale si transparente;</p> <p><i>"Realizarea europeana"</i> – transferarea practicilor europene, valorilor si normelor in contextul din Moldova la nivelul de politici si programe.</p> <p><i>"oferirea solutiilor"</i> si <i>"optiunilor de politici"</i> – solutiile alternative practice cu referinta la practicile bune din Europa, identificarea alternativelor de politici pentru cunoastere si discutii, asigurarea argumentelor si justificarilor.</p> <p><i>"bunastarea societatii"</i> – elaborarea politicilor si solutiilor de dezvoltare ca alternative la simpla supravetuire, investirea in capitalul uman, tehnologii, know how, solutii rezultative si eficiente.</p> <p><i>"sustenabilitatea organizationala"</i> – dezvoltarea organizationala in contextual situatiei din Moldova, promovarea diversificarii fondurilor, surselor alternative, capacitatilor organizationale.</p> <p><i>"transparenta si responsabilitatea"</i> – activitatea organizationala va fi reflectata systematic prin rapoarte financiare si narative,</p>	<p><i>"Democratic changes"</i> – people-oriented public policies; strengthening and developing government accountability, transparency;</p> <p><i>"European accomplishment"</i> – transferring European practices, values and norms into Moldova context at the level of policy and programs.</p> <p><i>"offering solutions"</i> and <i>"policy choice"</i> – practical alternative solutions benchmarked on European best practices, broadening policy choice alternatives for the public, providing arguments and justification,</p> <p><i>"Societal wealth "</i> – development polices and solutions opposed to survival actions , people investment oriented, technology and know how improvement solutions for the society.</p> <p><i>"organizational sustainability"</i> – contextualizing organization and strengthening its long-term viability, diversification of income,</p>

<p>calcularea costurilor, si evaluarea calitatii serviciilor.</p> <p><i>“valoarea adaugata”</i> – Oferirea solutiilor pentru clienti de care au nevoie, serviciile vor oferi valoare contra bani, solutiile cele mai performante si calitatetive, vor aduce beneficii sociale si societatii.</p> <p><i>“inovare”</i> si <i>“antreprenoriat”</i> – Transferul si asimilarea celor mai bune practice, tehnologii, asigurarea serviciilor si produselor care cultiva abordarea si aditudinea de crestere profesionala si inventia.</p> <p><i>“deschidere”, “diversitate”</i> – Cautarea si imbratisarea ideilor noi pentru viitor si pentru present, recunoasterea valorii si beneficiilor din diferente in cadrul organizatiei si in societate</p>	<p><i>“transparency &amp; accountability”</i> – activity and financial reporting, indicators’ based evaluation, cost estimation, etc;</p> <p><i>“best value”, “added value”</i> – offering solutions to clients that they need, offering also best practice and a perspective, offering value against the money; added value referred to policy that bring social benefits and makes better off the society.</p> <p><i>“innovation” &amp; “entrepreneurship”</i> – transfer and assimilation of best practices, best accessible technologies, providing high quality services and products, cultivating active knowledge search and reinvention of the provisions to best fit of the needs,</p> <p><i>“openness” &amp; “diversity”</i> – welcoming new ideas for the future and for the present, valuing the benefits of difference within the organization and in the society</p>
--	--

### 3. Domeniile strategice – Areas of strategic choice

Domeniile strategice:	Areas of choice:
Aria 1. Consolidarea capacitatilor organizationale a societății civile și actorilor sectorului public. Aria 2. Advocacy și analiza politicilor sociale și de bunăstare Aria 3. Democratia europeană și conformarea la standardele de drepturile omului	Area 1. Organizational capacity development for the civil society and public sector actors. Area 2. Social policy analysis and advocacy. Area 3. European democracy and human rights standards compliance.

<u>Aria 1. Consolidarea capacitatilor organizationale a societății civile și actorilor sectorului public.</u>	<u>Area 1. Organizational capacity development for the civil society and public sector actors.</u>
<p>Dezvoltarea capacitatilor de leadership și organizationale a societății civile este un proces critic pentru a consolida o societate civilă puternică și eficientă. O societate civilă capabilă să proiecteze, să implementeze și să învețe din programele desfășurate fortifica și maturizează aceasta, aduce un beneficiu și o valoare adițională societății. Există multiple semne precum că societatea civilă a devenit mai slabă în comparație cu provocările de acum a societății, care devin tot mai complexe. Slăbiciunea se datorează lipsei procedurilor și căilor de reînnoire a leadershipului, plecarea potențialului uman inclusiv în sectorul business.</p> <p>Institutiile din sectorul public cu funcția de implementare a politicilor, autoritățile regionale, necesită capacități organizationale de a proiecta și desfășura eficient proiectele și programele direcționate spre necesitățile beneficiarilor. Programele necesită a fi structurate în baza drepturilor care reiesă din necesitățile oamenilor, vor fi formate și oferite într-o manieră accesibilă și eficientă. Factorul critic rămâne capacitățile insuficiente de a identifica opțiunile cele mai potrivite a politicii și implementare eficientă a acestora.</p> <p>Corelația dintre drepturile și necesitățile semnificative importante conceperii programelor care țin seama asupra nevoilor care există în societate, dar totodată, afara de răspunsul la nevoile imediate, creează grupurilor beneficiare o viziune și o cale spre dezvoltare bazată pe drepturile care facilitează și sprijină dezvoltarea societății și grupurilor beneficiare.</p>	<p>Development of the organizational and leadership capacity of civil society organizations is a critical process for the promotion of strong and vibrant civil society. Civil society organizations capable to design deliver and learn from their programs and initiatives brings additional value to the society. Signs exist that the civil society has weakened its capacity to respond to the increasing complexity of the challenges. This is due to the lack of procedures and paths for the internal democratic renewal in leadership, for stopping or compensating the supply for the drain of the potential leaders abroad or into the business sector.</p> <p>Public sector institutions at policy implementation level and regional authorities require organizational capacity to design and carry out efficiently projects and programs directed to the needs of the beneficiaries. Programs should be needs-rights based with accessible and efficient delivery. The critical problem is the lack of capacity to find best policy options and carry out efficient programs. The needs-rights dichotomy is explained by the need for a firm establishment of programs and responses to the needs that exist in the society, however, programs should importantly offer a vision for the change beyond the immediate needs and, therefore, anchored on the rights and the opportunities for the development (specifically related to the development rights).</p>

<u>Aria 2. Advocacy și analiza politicilor sociale și de bunăstare</u>	<u>Area 2. Welfare and Social policy analysis and advocacy.</u>
--	---

*Politicile sociale reprezinta un domeniu in care drepturile de dezvoltare ale cetatenilor sunt realmente realizate. Domeniul include: protectia copilului si a familiei, persoanelor cu dizabilitate, politicile de participare si implicare in angajare, accesul la serviciile medicale si la serviciile sociale, politicile de acces la educatie, beneficiile de pensionare si altele. Drepturile ce tin de dezvoltare se refera la dreptul la educatie, accesul la si beneficiale nediscriminator al facilitatilor sociale de baza, accesul la sanatate, apa, accesul la programele de reabilitare, participarea in programele care implica si reintegreaza in mod activ oamenii in societate. Domeniul dat include si reprezinta aspectele drepturilor omului de generatie a doua. Abordarea prin politici publice sociale permite o abordare mai sistematica si orientate pe schimbare durabila.*

Sectorul social (educatie, sanatate, social) se afla intr-o perioada de tranzitie si transformare spre ajustare la conditiile de economie de piata. Necesitatile din sectorul social variaza de la alocatii si suportul social grupurilor dezavantajate la serviciile de sanatate si sociale, imbunatatirea serviciilor educationale. Calitatea serviciilor sociale si in special accesibilitatea, inclusivitatea acestora care ar trebui sa asigure o bunastare mai inalta a cetatenilor este deocamdata un obiectiv nerealizat, este necesar un efort comprehensiv si calitativ din partea societatii civile pentru a promova politici mai bune si eforturi pentru a promova acestea. Politicile sociale constituie mai mult de o patrimo din bugetul national, cu obiectivul principal de a reduce saracia. Totodata, realizarea obiectivului se demonstreaza ca beneficiaza unele grupurile privilegiate, contine costuri excesive, foloseste modalitatile si procedurile inechitabile de livrare a serviciilor. *Procesul de elaborarea si adoptare a politicilor publice sociale nu este accesibil si disponibil pentru contributie din partea cetatenilor si partilor interesate. Procesul este dominat de catre institutiile care presteaza serviciile si programele sociale. Astfel, se maximizeaza interesul exclusiv al prestatorilor de servicii in detrimentul societatii.*

La moment capacitatea societatii civile de a realiza advocacy, propune solutii concrete si fezabile este slaba, vocea societatii civile si reprezentarea efectiva a intereselor societatii, in special celor dezavantajati, este deocamdata insuficienta. Reformele sociale in process, nu asigura participatia si transparenta publica decizionala, contributia societatii civile lasa de dorit. Totodata, ramine ca punct cel mai vulnerabil, optiunile politicii, alternativele disponibile, aceasta ramine in afara discutiei publice, calitatea solutiilor si relevanta acestora, capacitatea de a implementa politicile de catre institutiile publice este slaba.

Social policy is the area where development rights of citizens are accomplished. The area comprises: protection of child and families, persons with disabilities, workforce participation, health access policies, education related policies, pension benefits policies, and others. Development rights are related to right to education, access to and nondiscriminatory enjoyment of basic and social services, access to water, sanitation, access to rehabilitation services, participation in the programs that actively involve and include people into the society. The area accommodates and represents the environment where second generation of human rights is realized. The approach brings a systematic and change perspective.

Social sector is in the long run of transformation. Society social sector needs range from social support and allocations, health services and educational services and provisions. The quality of social services and specifically the accessibility and nondiscrimination in social services to assure the rights and the welfare of the citizens requires a more comprehensive and systematic civil society actor's efforts and advocacy. Social welfare represents more than a quarter of Moldovan national budget. Its declared objective is to reduce poverty, however the objective implementation claims to be biased towards certain groups, have excessive delivery costs and rely largely on the soviet implementation and delivery systems. Social policy formulation process is out of the sight is untransparent and dominated by the institutions that are involved in the process of service delivery. Citizens and relevant organizations have little and obscure opportunities to provide input in the process.

The civil society actors' capacity to advocate and propose solutions is weak. Civil society voice and representation of the interest of various groups of the society, especially poor, is inadequate. Social reforms being under way are not available for public scrutiny and remain largely out of the attention and meaningful input from the public. The social policy choices and alternatives are out of public sight and their quality and delivery capacity by public sector mechanisms is weak.

<p><u>Aria 3. Democratia europeana si conformarea la standardele de drepturile omului</u></p>	<p><u>Area 3. European democracy and human rights standards compliance.</u></p>
<p>Integrarea in UE este prioritatea startegica a RM. Planul de Actiuni UE-RM pentru 2006-08 prevede un capitol aparte pe democratie si drepturile omului. Societatea moldava in preponderenta se declara in favoarea integrarii in spatial European, clasa politician si autoritatile responsabile s-au declarat dedicate sa implementeze planul de actiuni in cooperare cu societatea civila. Dupa implementarea planului de actiuni, Modova va avea 2 cai de integrare in UE: calea asocierii si calea stabilizarii. In ambele cazuri se va cere un efort cit din partea societatii civile atit si din partea autoritatilor publice, in special ce tine de Domeniul drepturilor omului.</p> <p>Succesul si participarea societatii civile este un factor strategic. Implicarea societatii civile si contributia societatai civile privind implementarea obligatiunilor in practica este critic importanta pentru toata societate. Solutiile practice sunt necesare pentru a avansa sansele Moldovei in procesul de integrare.</p>	<p>EU integration is the country strategic goal. 2006-07 EU-Moldova Action Plan provides a separate chapter for democracy and human rights. Moldovan society is keen to implement with success the action plan. Beyond the Action Plan Moldova will have two possible routes for EU integration: the stabilization or association option that will contain further the substantial engagement in democracy and human rights sphere.</p> <p>The success and participation of the civil society actors in this area is of strategic importance for Moldova. Civil society involvement and contribution towards implementation of the Moldovan obligations in practice is critically important for the whole society. The specific and practical solutions are necessary to advance Moldova's chance for the EU integration.</p>

## 5. Indicatori de performanta - Performance indicators

<p><u>Aria 1. Consolidarea capacitatilor organizationale a societatii civile si actorilor sectorului public.</u></p>	<p><u>Area 1. Organizational capacity development for the civil society and public sector actors.</u></p>
<p><i>Obiective:</i> Consolidarea organizatiilor societatii civile si a institutiilor care implementeaza institutional serviciile sociale, intarirea leadershipului si capacitatii pentru servicii calitative, accesibile, inclusive si durabile.</p> <p>Indicatori (principali):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principalul provider recunoscut de consultanta si educatie manageriala cu curricula moderna si tehnologie de "noul management public" (se evalueaza in baza perceptiei specialistilor in domeniu),</li> <li>2. Disponibilitatea si accesibilitatea serviciilor educationale pentru institutiile pozitionate central si din regiuni, 40 de locuri minimum (60% vor fi oferite institutiilor din regiune, echilibrate gender),</li> <li>3. capacitatea de leadership si institutionala imbunatatita pentru un segment tangibil de institutii care ofera serviciile sociale (estimate, numarul de organizatii, sistemele imbunatatite)</li> </ol>	<p><i>Objective:</i> Building civil society organizations and welfare deliverers institutional and leadership capacity for better quality, accessible, inclusive and sustainable social services</p> <p>Indicators:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leading provider for education and consultancy with modern and regarded relevant educational curricula and technology (based on relevant public and peer review perception),</li> <li>2. Availability and accessibility for central and regional based welfare delivery entities of at least 40 educational places (60% region-based and gender balanced),</li> <li>3. improved institutional and leadership capacity of a sensible segment of welfare delivery entities (number, systems/improvements reporting and used in practice),</li> </ol>
<p><u>Aria 2. Advocacy si analiza politicilor sociale</u></p>	<p><u>Area 2. Social policy analysis and advocacy.</u></p>
<p><i>Obiective:</i> Advocacy pentru politicile si serviciile sociale accesibile, inclusive, eficiente</p> <p>Indicatori principali:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CReDO este recunoscuta ca o organizatie importanta in advocacy si politici sociale (estimarea factorilor decizionali, organizatiilor din domeniu, perceptia societatii),</li> <li>2. CReDO este invitata sa participe si sa se implice in principalele procese decizionale relevante, ofera solutii si consultanta necesara deciziilor de politici (estimare factorilor decizionali, Organizatiilor din domeniu),</li> <li>3. producerea cercetarilor de politici si solutiilor viabile concrete pentru a promova sustenabilitatea si accesibilitatea serviciilor sociale pentru grupurile vulnerabile cu accent pe aspectele institutionale, economice, politice, etc, cel putin 3-4 pe an (estimarea calitatii recipientilor, organizatiilor din domeniu, expertilor internationali),</li> </ol>	<p><i>Objective:</i> Advocacy for the accessible, inclusive, people oriented and efficient welfare policies and services</p> <p>Indicators:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CReDO established and regarded as recognized social policy advocacy center (based on relevant decision makers and peer reviews),</li> <li>2. CReDO is (invited), participates and involved in key decision making processes regarding by policy research, advice, etc (based on assessment against key country social policy processes)</li> <li>3. producing policy papers and research papers on the affordability, accessibility, policy choices of welfare with special attention and from the perspective for the least representative</li> </ol>



<p>4. constientizarea publica formata si cunostinte societatii civile exista privitor la alternative politicii publice relevante, produsele sunt luate in considerare pentru procese decizionale (feedback si perceptia factorilor decizionali, Organizatiilor din domeniu, expertilor internationali)</p>	<p>segments of the society and vulnerable groups (with specific legal, institutional and financial instrumentaria to be taken for the implementation, at least 3-4 per year on key elements of country social polices),</p> <p>4. created public awareness and civil society actors knowledge on the social policy options and decisions in the pipe-line and consequences of the decisions (based on key actors interested and involved in the relevant social policy processes)</p>
--	---

<p><u>Aria 3. Democratia europeana si conformarea la standardele de drepturile omului</u></p>	<p><u>Area 3. European democracy and human rights standards compliance.</u></p>
<p><i>Obiectiv</i> Monitoriza si promova conformarea cu Planul UE-RM la compartimentul democratia si drepturile omului.</p> <p>Indicatori principali:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actorii relevanti europeni cunosc despre provocarile de politici existente, se cunoaste despre implementarea planului UE-RM (intilnirile si informarile sistematice pentru UE si reprezentantii),</li> <li>2. produse de analiza si cercetare despre situatia, cel putin 2 pe an (in baza discutiilor sistematice cu organele UE, etc),</li> <li>3. constientizarea in societate despre progresul privitor la angajamentul pe filiera democratiei spre standardele UE (in baza estimarilor pricipalelor actori, inclusive deciyionali),</li> <li>4. suportul specific si practic asigurat in domeniile democratiei pentru a onora angajamentele UE in citeva domenii (in domenii de politici sociale, democratie, drepturile omului dupa cum e specificat in EU-Moldova Planul de Actiuni) .</li> </ol>	<p><i>Objective :</i> Scrutinize and advocate for the complia nce with EU-Moldova Action Plan on democracy and human rights</p> <p>Indicators:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relevant European actors awareness of the alternative opinion from civil society about the pace and quality of EU-Moldova democracy/human rights engagements implementation (systematic meetings or communication with EU bodies representatives),</li> <li>2. produced periodic documents and monitoring reports (at least 2 per year provided into the relevant decision making processes),</li> <li>3. society awareness on the pace and quality of EU engagements implementation (key decision-makers and actors),</li> <li>4. provided specific practical based support for the compliance with EU engagements (in the areas related to democracy, social policy and human rights as per EU-Moldova Action Plan).</li> </ol>