„Nimeni nu se naşte politician,
dar oricine poate învăţa
să devină unul bun ...”

asociaţia obştească
clubul politic al femeilor

Datele de contact ale
Clubului Politic al Femeilor 50/50
sunt următoarele:

str. Lomonosov, nr. 20
2012 Chişinău, Moldova
Tel: (37322) 22 41 18
Fax: (37322) 28 00 60
E-mail: office@club50.md

www.club50.md

PROIECTUL

SPORIREA REPREZENTĂRII FEMEILOR ÎN VIAŢA POLITICĂ

clubul politic al femeilor

GHIDUL

ELABORAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE A CLUBURILOR POLITICE ALE FEMEILOR

SWEDEN
United Nations MOLDOVA
UN WOMEN United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women
UNDP Empowered lives. Resilient nations.
EAST EUROPE FOUNDATION MOLDOVA
CENTRUL Parteneriat pentru Dezvoltare

“Eu susțin femeile în politică”

GHIDUL

ELABORAREA STRATEGIEI DE DEZVOLTARE A CLUBURILOR POLITICE ALE FEMEILOR

CHIŞINĂU 2016

Opiniile exprimate în acest ghid aparțin autorilor şi nu angajează responsabilitatea organizației finanțatoare.

Ghidul Elaborarea Strategiei de dezvoltare a cluburilor politice ale femeilor este un produs, elaborat în cadrul Proiectului Sporirea reprezentării politice a femeilor în viața politică a Republicii Moldova şi crearea a cinci Cluburi Politice ale Femeilor.

Proiectul este realizat cu susținerea Programului „Femeile în Politică", implementat de Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen şi Abilitarea Femeilor (UN Women) şi Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) în parteneriat cu Fundația Est-Europeană şi Centrul Parteneriat pentru Dezvoltare, cu sprijinul financiar al Guvernului Suediei.

Elaborare:
Valentina BODRUG-LUNGU, Dr. habilitat în Pedagogie, expertă în probleme de gen;
Veaceslav REABCINSCHI, Director, Centrul de Politici Culturale.

CUPRINS

Abrevieri 4
Introducere 5

I. FORME ŞI EXPERIENȚE DE ORGANIZARE A FEMEILOR ÎNTRU PROMOVAREA DREPTURILOR ŞI A EGALITĂȚII DE GEN
1. Experiențe mondiale 6
2. Experiențe locale 8

II. DREPTURILE FEMEILOR ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII UMANE
1. Evoluția abordărilor dezvoltării şi a rolului femeilor 11
2. Etapele evoluției abordărilor dezvoltării şi a rolului femeilor 12
3. Ce reprezintă „egalitatea între femei şi bărbați 13
4. În ce constă diferența dintre „egalitatea genurilor” şi „echitatea genurilor”? 14
5. Problema egalității ține oare numai de femei? 15
6. Modele de abordare a egalității de gen 15
7. Participarea bărbaților şi a femeilor la procesul de luare a deciziilor 18
8. De ce este necesară asigurarea participării echilibrate a femeilor şi a bărbaților la viața politică şi cea obştească? 19
9. Cum pot fi susținute femeile în politică? 20
10. Ce reprezintă cotele? 21
11. Argumente „pro” şi „contra” cotelor 22

III. PLANIFICAREA STRATEGICĂ ÎN ORGANIZAȚIE
1. Definițiile planificării strategice 23
2. Necesitatea planificării strategice 25
3. Ciclul planificării strategice 27
4. Analiza situației 28
5. Elaborarea planului strategic 31
6. Dezvoltarea strategică 34
7. Alegerea strategică 37
8. Indicatorii de performanță 39
9. Direcții strategice 40
10. Monitorizarea şi evaluarea 42

Bibliografie 44

ABREVIERI

APC	Administrația publică centrală
APL	Administrația publică locală
CEDAW	Convenția priind eliminarea tuturor formelor de discriminare împotriva femeilor
ECE	Europa Centrală şi de Est
GTF	Gender Task Force
MMPSF	Ministerul muncii, protecției sociale şi familiei
ONG	Organizație non guvernamentală
OSC	Organizațiile societății civile
SD	Social Democrat
UE	Uniunea Europeană

INTRODUCERE

Experiența echipelor din Cluburile Politice ale Femeilor (CPF), constituite în cadrul Proiectului „Sporirea reprezentării politice a femeilor în viața politică a R. Moldova” este o experiență de importanță şi care merită a fi împărtăşită.

Pornind de la ideea, ca *nimeni nu se naşte politician, dar oricine care îşi doreşte poate învăța să ajungă unul bun*, Cluburile Politice ale Femeilor au devenit o şcoală reală de atragere, de formare civică şi politică pentru multe dintre femeile din raioanele Briceni, Cahul, Cimişlia, Străşeni şi Teleneşti.

Atitudinea echipelor-nucleu din aceste cinci cluburi, bazată pe încurajarea, sprijinul şi consolidarea capacităților cetățeneşti ale femeilor, a contribuit la sporirea numărului de candidate, dar şi de femei alese în Electorala-2016 pentru primăriile şi consiliile locale. Activitățile de formare, organizate în cadrul cluburilor, prin şirul de obiective şi grupurile-țintă vizate, au oferit beneficiarelor o gamă largă de oportunități de învățare. Astfel, femeile candidate au beneficiat de training-uri şi ateliere pe subiecte de promovare electorală, ca ulterior, în calitate de primare şi consiliere, să adopte o abordare integratoare de gen în procesul de guvernare locală. Bugetul local sensibil la dimensiunea de gen, egalitatea de gen şi grupurile social-vulnerabile din comunitate, dimensiunea de gen în proiectele comunitare etc. fac parte din reperele de bază ale activității aleselor locale.

Trăsăturile distinctive ale Cluburilor Politice ale Femeilor merită toată aprecierea. Aici, în aceste cluburi, femeile de la diverse partide învață solidaritatea, colaborarea reală, sprijinul reciproc şi concentrarea pe probleme. Aici se caută în comun soluții. Un alt aspect esențial al activității cluburilor rezidă în caracterul deschis al acestora. Clubul este un spațiu de dezbateri pentru toți şi fiecare: femei şi bărbați, tineri şi adulți, membri de partid şi voluntari. Echipele acestor cluburi îşi doresc să devină *ochiul de veghe* din teritoriu, care să țină în cîmpul atenției diversitatea de probleme existente, dar, mai cu seamă, calitatea soluționării acestora.

La momentul elaborării acestei lucrări, din *Agenda de reuşite* a Cluburilor Politice ale Femeilor desprindem un şir concret de realizări:

- ✓ Implicarea în activități a 20 de sate;
- ✓ Participarea la dezbateri a 567 de persoane, inclusiv 24 de bărbați;
- ✓ Abordarea diverselor problemele în cadrul a 39 de şedințe, printre care:

- susținerea femeilor lucrătoare migrante şi modalități de sprijin;
- sănătatea femeilor de la sate. Necesitate în iluminare şi profilaxie;
- atragerea femeilor de la sate în viața comunitară prin activități culturale;
- violența în familie. Căi de prevenire şi combatere;
- creşterea ponderii populației vîrstnice – o provocare substanțială p/u guvernarea locală;
- copiii străzii şi abandonul şcolar – problemă actuală acută;
- sensibilizarea APL în găsirea de soluții la problema traficului de ființe umane;
- depăşirea barierelor de comunicare a beneficiarilor cu aleşii APL;

- ✓ *Atragerea în lucrările şedințelor lunare tematice a reprezentanților Consiliilor raionale şi ai instituțiilor responsabile de profil etc.*

Raționamentele prezentate mai sus sînt motivul redactării ghidului - Elaborarea *Strategiei de dezvoltare a cluburilor politice ale femeilor.* Atelierele care urmează a avea loc în CPF locale în baza ghidului, vor contribui la fortificarea cluburilor, asigurîndu-le acestora vectorii necesari de consolidare şi dezvoltare durabilă a lor, devenind in timp un bun public, exemplu real de militanță în promovarea şi respectarea dimensiunii de gen în societatea noastră.

Violeta Dumitraşcu, coordonatoare de proiect

I. I. FORME ŞI EXPERIENȚE DE ORGANIZARE A FEMEILOR ÎNTRU PROMOVAREA DREPTURILOR ŞI A EGALITĂȚII DE GEN

1. EXPERIENȚE INTERNAȚIONALE

De-a lungul istoriei mişcarea femeilor a cunoscut diferite forme de organizare. Statutul femeilor a evoluat de la persoane oprimate la şefi de stat. Tot mai multe state recunosc femeile în calitate de agente ale schimbărilor democratice la nivel național şi internațional.

Totodată, au evoluat şi formele de organizare ale femeilor. Printre cele mai răspândite menționăm:

- ONG-uri de femei şi rețele specializate a femeilor – femei de afaceri, jurnaliste, femei din mediul academic etc.
- ONG-uri de femei şi rețele a expertelor / experților şi organizațiilor specializate pe anumite domenii de interes: prevenirea/combaterea violenței în familie, asistența mamelor şi copiilor din grupuri vulnerabile, specializate pe promovarea păcii şi a drepturilor omului ş.a.
- rețele de femei şi organizații în cadrul sindicatelor
- organizații de femei în cadrul partidelor politice
- grupuri şi comisii de femei parlamentare
- rețele de femei primare şi consiliere ş.a.

La nivel regional au fost create şi au funcționat diferite rețele: rețeaua ECE, GTF, rețeaua ECE a sindicatelor, COALIȚIA KARAT ş.a., majoritatea activând cu suportul donatorilor şi fiind în dependență de resurse externe. În acelaşi timp, menționăm că în unele țări există practici de finanțare din partea statului a proiectelor ONG-lor, inclusiv a celor de femei (Austria, Belgia, România ş.a.).

La nivel de Uniunea Europeană au fost menționate:

- LOBBY EUROPEAN pentru implicarea mai largă femeilor
- Rețele de femei ale grupurilor de partid din cadrul Parlamentului UE
- Fundații Politice Europene: FPE,...
- Rețeaua de Femei din cadrul Confederației Sindicatelor din UE
- Rețele Specializate de Femei EPLO (Biroul European de Constituire a Păcii), WIDE (Femeile din Rețeaua de Dezvoltare) ...
- Rețeaua Femeilor în procesele decizionale din sfera politică şi economică
- Rețeaua ESE pe Problematica de Gen din cadrul ECE, înființată de către Forumul European pentru Democrație şi Solidaritate din Budapesta etc...

La nivel global expertele indică asupra experienței: Rețelelor Politice Internaționale de Femei – SIW (Femei Socialiste Internaționale), Organizației Internaționale a Sindicatelor, ONG-lor şi Fundațiilor Internaționale în domeniul promovării Drepturilor Femeilor etc. [1]

[1] Informația prezentată de Sonja Lokar, Coordonatoare ESE a Rețelei ECE în problematica de gen; Preşedinta Gender Task Force la Masa Rotundă "Ce beneficii aduce implicarea mai largă a femeilor în viața politică şi dezvoltarea economică?", 9 septembrie 2010, Chişinău / suport Misiunea OSCE din Republica Moldova

WIN-WIN: FEMEILE AU AVUT INFLUENȚĂ DECIZIONALĂ ASUPRA REZULTATELOR ALEGERILOR ŞI AU PROFITAT DE ALEGEREA LOR ÎN FAVOAREA PARTIDELOR SENSIBILE LA DIMENSIUNEA DE GEN

- Femeile din Norvegia au organizat utilizarea votului preferențial al femeilor pentru alegerile locale şi naționale din anii 80 – este stabilită cota legală de 40% pentru consiliile companiilor.
- Femeile progresive din Suedia au obligat SD să aplice cerințe de reprezentare egală la alegerile generale din 1994. SD a câştigat aceste alegeri. – Persecutarea legală a clienților prostituatelor.
- Dintre femeile SD din Finlanda a fost aleasă prima femeie Preşedintă în Finlanda în 2000 – Tarja Halonen, Preşedinta statului în timpul trimiterii pacificatorilor din Finlanda către Kosovo: "Calmați-vă, şi considerați asta drept un ordin!"
- Femeile progresive din Serbia l-au înlăturat pe dl Milošević în 2000 – cea mai sensibilă la dimensiunea de gen Constituție din statele ESE
- Femeile din Ungaria au avut un vot decisiv asupra alegerilor generale din 2002 şi 2006 în favoarea liderului HSP – PES W, MEP din Ungaria a inovat activitatea PES W prin introducerea campaniilor pan UE privind prevenirea prostituției, decalajul în plăți, îngrijirea copiilor, sănătatea reproductivă a femeilor şi drepturile femeilor
- Femeile SD din Austria au ales în calitate de preşedinte de stat un bărbat din cadrul SD într-o cursă strânsă cu o contracandidată din partidul conservator – grupurile HR au obținut cel mai puternic aliat în rândul bărbaților
- Femeile din Spania au ales un socialist, Zapatero, care a deținut două mandate consecutive în Spania: în 2004 şi în 2008 – Spania a elaborat cea mai bună legislație din UE cu privire la combaterea violenței împotriva femeilor
- Noi lideri de partid, care au devenit liderii de partid şi şi-au menținut poziția cu suportul crucial al membrelor de partid: Zapatero, PSOE în Spania; Edi Rama, SP în Albania – aplicarea cotelor legale în 2008; George Papandreu, PASOK, Grecia – PASOK a respectat cele mai solide cote etc.

<u>Efectul de contagiere – competiția partidului pentru femeile alegătoare:</u>

- În Norvegia a fost aplicată cota legală pentru consilii de directori pe timpul guvernării conservatorilor
- Angela Merkel şi un ministru din cadrul partidului său au introdus nişte inițiative mult mai bune vis-a-vis de concedii parentale în comparație cu toate guvernele anterioare ale SD.
- O avansare semnificativă vis-a-vis de introducerea cotei legale în Slovenia a fost determinată de un suport deschis al partidului Democratic de dreapta ca răspuns la solicitările Coaliției de Paritate în 2004.
- Partide de centru şi de dreapta AU ÎNCEPUT SĂ CONCUREZE PENTRU VOTURILE FEMEILOR ALEGĂTOARE CA NICIODATĂ ÎNAINTE – un caz fără precedent.
- În timpul alegerilor în UE din 2009, grupul de partide din cadrul Partidului Popular European a înregistrat un salt fără precedent în favoarea reprezentării femeilor în cadrul Parlamentului European. Acest grup a majorat procentul reprezentării femeilor sale de la 24 la 33%, ALDE - liberalii de la 40 la 45 %, în timp ce grupul socialist stagnează la circa 40%. Această strategie s-a dovedit una eficientă în Italia, Franța şi Polonia etc….

Sursă: Sonja Lokar, ALEGERILE EUROPENE DIN PERSPECTIVA DE GEN Articolul din FEPS Noua Stângă, 2010

Printre factorii de succes a femeilor în domeniul politic în arealul European, care pot fi de real interes pentru Republica Moldova, se înscriu:

- sisteme electorale proporționate
- partidele parlamentare sunt cel puțin parțial finanțate din bugetul de stat şi obligate să se alinieze la standarde minime ale democrației interne
- curse electorale dintre partidele cruciale sau coaliții
- mişcările de femei puternice reprezentând societatea civilă
- organizații de femei puternice în cadrul cel puțin a unuia dintre cele mai mari partide politice şi sindicate
- actorii internaționali şi media au acordat suport strategiilor axate pe împuternicirea femeilor
- o bună cooperare între ONG-uri de femei, femeile din cadrul partidelor politice mari şi sindicate - abordare coaliționară largă –abordarea strategiei de "sandwich", abordarea "creați un electorat constituit din femei"
- cel puțin neutralitate, dacă nu un suport deschis, față de egalitatea de gen în politică din partea liderilor politici-bărbați ş.a.

2. EXPERIENȚE LOCALE. EXEMPLUL REPUBLICII MOLDOVA

În Republica Moldova mişcarea femeilor a parcurs un drum lung şi contradictoriu. Pe de o parte aceasta a fost marcată de experiențele sistemului sovietic (şi protecționiste, dar şi de abilitare a femeilor). Pe de altă parte, din primii ani de independență, în contextul dificultăților de ordin politic şi socio-economic, femeile confruntându-se cu multiple probleme, s-au văzut nevoite să-şi unească eforturile.

Astfel, în perioada *anilor 1991-2000* menționăm formarea şi activitatea a două Organizații social – politice de femei: LDCFM şi AFM. Liga Democrat-Creştină a Femeilor din Moldova (LDCFM) a participat în 2 campanii electorale (1994, 1998) în Blocuri Electorale, obținând câte 2 MP; Asociația Femeilor din Moldova (AFM) a participat separat în alegeri, dar nu a trecut pragul. Nici un partid politic nu avea mecanisme speciale pentru asigurarea echilibrului de gen.

Tot în această perioadă au fost create ONG-ri focusate pe problemele femeilor / gender:

Clubul Politic al Femeilor-50/50, Centrul Național de Studii şi Informare pentru Problemele Femeii (actualmente Centrul Parteneriat pentru Dezvoltare), Forul Organizațiilor de Femei - prima rețea a ONG-urilor din domeniu, Gender-Centru ş.a. Menționăm formarea primei organizații de femei în cadrul unui partid politic - Partidului Democrat din Moldova. La fel, în Parlament au fost două inițiative de introducere a "cotei" de reprezentare a femeilor şi bărbaților pe listele electorale (dar fără succes).

Printre realizările din aceşti ani constatăm: ratificarea Convenției privind eliminarea tuturor formelor de discriminare împotriva femeilor (CEDAW) (1994), crearea unor structuri ale Mecanismului național în domeniul drepturilor femeilor: Comisiei guvernamentale pentru problemele femeilor (1998-2005), Comisiei pentru problemele femeii şi familiei pe lângă Preşedintele Republicii Moldova (1999-2000), a Subcomisiei pentru oportunități egale din Parlament (1998-2000).

În Constituția Republicii Moldova (1994) art.16(2) stipulează "Egalitatea în fața

legii şi a autorităţilor publice… fără deosebire de…sex…”. Legea privind partidele politice (1998) prin Art.9 (6) prevede: Partidele politice respectă principiul egalităţii dintre bărbaţi şi femeii în organele lor decizionale la toate nivelurile. Guvernul a adoptat Planul Naţional de Acţiuni “Fortificarea situaţiei femeilor şi creşterea rolului lor în societate” (15 ianuarie, 1998), care a fost realizat doar parţial. Astfel, priorităţile erau focusate pe abordarea drepturilor femeilor.

Perioada 2000 – 2010 a fost marcată prin schimbări semnificative atât la nivel de discurs politic oficial cât şi cu referire la dezvoltarea organizaţiilor de femei, accentul fiind treptat deplasat de pe drepturile femeilor pe egalitatea genurilor. Pentru prima dată ONG-le de femei din Moldova în efort conjugat au prezentat Raportul alternativ cu privire la implementarea CEDAW în Moldova la Comitetul ONU pentru eliminarea discriminării împotriva femeilor (2000). Cu contribuţia / la cererea ONG-lor de femei au fost adoptate planurile de acţiuni în domeniul egalităţii genurilor (2003-2005/2006-2009), a unor legi cruciale după cum urmează: Legea privind traficul de fiinţe umane (2005), Legea cu privire la asigurarea egalităţii de şanse între femei şi bărbaţi (206), Legea Nr.45 cu privire la prevenirea şi combaterea violenţei în familie (2007) ş.a. Au fost instituite / restructurate structuri ale Mecanismului naţional în domeniul egalităţii de gen (în baza legii nr.5-XVI): Comisiei guvernamentale pentru egalitate între femei şi bărbaţi, Departamentului oportunităţi egale şi politici familiale MMPSF/ Direcţiei politici de asigurare a egalităţii de gen şi prevenirea violenţei, Focare gender în cadrul APC etc.

Constatăm apariţia şi fortificarea a peste 100 de ONG-uri în domeniul drepturilor femeilor (drepturile sociale, economice şi politice), mai multe organizaţii sunt preocupate de egalitatea de gen, apar Centre de studii gender. La iniţiativa ONG-lor (Gender-Centru) în instituţiile de învăţământ apar primele discipline cu tematica drepturilor femeilor / egalităţii de gen. În cadrul majorităţii partidelor politice sunt înfiinţate organizaţii de femei. În 2001 se formează o reţea neformală a femeilor din partide politice şi ONG-uri în cadrul Proiectului “Femeile Pot Reuşi” lansat în R. Moldova de către de GTF al Pactului de Stabilitate pentru Europa de Sud-Est (PS), în baza căreia au fost abilitate politic mai multe grupuri de femei, la fel lideri politici. În 2005 este creată (neformal) Alianţa PasProGen [2], care a fost mai puţin activă. În 2008, la iniţiativa a 5 ONG-uri (Clubul politic 50/50, CPD, Forul ONG-lor de femei, Gender-Centru, ONG “În doi”) este creată Alianţa “ProGen” pentru monitorizarea din perspectiva de gen a alegerilor parlamentare.

Totodată, convenţional specificăm începând cu anul 2010 – prezent - următoarea etapă în dezvoltarea politicilor în domeniul egalităţii de gen, dar şi a mişcării organizaţiilor

[2] Memorandumul de constituire a PARTENERIATului INTER-ORGANIZAŢIONAL pentru SCHIMBARE Pro Gen (Pas Pro Gen) – O VOCE COMUNĂ A ONG-urilor în promovarea drepturilor şi şanselor egale pentru femei şi bărbaţi a fost semnat de: Centrul Naţional de Studii şi Informare pentru Problemele Femeii, AO “Clubul Politic al Femeilor 50/50”, Asociaţia Femeilor de Carieră Juridică din R. Moldova, AO „Gender-Centru” Moldova, Asociaţia „Femeia pentru paritate şi democraţie”, Centrul de instruire in domeniul sănătăţii reproductive, Centrul de Studii Gender, Asociaţia Femeilor Profesioniste din Moldova, Asociaţia Femeilor “Imperativ”, Asociaţia Republicană a Femeilor “ATENA”, AO „Femeia – Partener Egal”, ONG „CONSĂTEANCA”, ONG „Speranţa Femeilor din Mediul Rural”, Asociaţia Femeilor de Afaceri din mun. Bălţi, Asociaţia Femeilor “MILENA SM”, AO Centrul Iniţiativelor Sociale şi Antreprenoriale ale Femeilor, Comunitatea Femeilor Ucrainene din Republica Moldova, Societatea de Planificare a Familiei din Moldova, Asociaţia pentru Dezvoltare şi Cercetări în Gender, Asociaţia Femeilor Găgăuze din Moldova “GAGAUZ KARÎLAR BIRLET” ş.a. Cu regret, mai multe organizaţii deja nu mai există. Foarte greu supravieţuiesc ONG din localităţile rurale.

societății civile în domeniu. Drept punct de reper poate servi adoptarea Programului Național de asigurare a egalității de gen pe anii 2010-2015, care a servit drept platformă pentru diverse inițiative în domeniu. Menționăm eforturile de valorificare a dimensiunii de gen în cadrul mai multor documente de politici sectoriale, Programelor de guvernare. Discursul de gen oficial devine mai consistent, dar cu menținerea unor discrepanțe vizibile dintre egalitatea de gen "de jure" şi "de facto".

Mişcarea femeilor trece prin transformări importante cu tendința de conjugare a eforturilor organizațiilor în cadrul diferitor proiecte, evenimente până la crearea de rețele a ONG-ri active pe unele domenii concrete: Forumul Femeilor lidere din comunitățile rurale (suport Fundația Soros), Coaliția Națională "Viața fără Violență în Familie" (suport Oak Foundation), Forumul Național al Rețelei de Socializare a Femeilor din Agricultură (inițiată de ACED), Platformei Naționale a Femeilor din Moldova (inițiată de ODIMM) ş.a. În calitate de aspect semnificativ menționăm interesul față de tematica egalității de gen din partea ONG-lor specializate pe alte domenii cum ar fi drepturile persoanelor cu disabilități, drepturile omului, drepturile copiilor etc. Drept exemplu elocvent poate servi Platforma pentru Egalitate de Gen, care a întrunit mai multe organizații şi experte / experți interesați de promovarea egalității de gen[3].

Astfel, menționăm multitudinea de forme de organizare intru promovarea drepturilor femeilor /egalității de gen:

- ONG-uri de femei şi rețele specializate a femeilor – femei de afaceri, jurnaliste, femei din mediul academic etc.
- ONG-uri şi rețele a expertelor / experților şi organizațiilor specializate pe anumite domenii de interes: prevenirea/combaterea violenței în familie, asistența mamelor şi copiilor din grupuri vulnerabile ş.a.
- organizații de femei în cadrul sindicatelor
- organizații de femei în cadrul partidelor politice
- rețele de femei primare şi consiliere ş.a.

În calitate de strategii de activism mai eficiente pot fi evidențiate: campanii de informare /sensibilizare a populației, programe educaționale/de instruire adresate diferitor grupuri țintă, foruri publice de dialog a OSC şi Guvern/ Parlament, adresarea petițiilor deputaților, evenimente media, inclusiv Radio Cafe, implicarea reprezentanților ONG-lor/grupurilor de inițiativă în lucrările Comisiilor guvernamentale şi parlamentare, la nivel local etc.

Avînd în vedere faptul că, în pofida progreselor realizate, mai există probleme legate de statutul femeilor /oportunitățile de promovare ale acestora în plan politic şi economic, încurajăm:

- solidarizarea ONG-urilor
- crearea / dezvoltarea unor rețele (alianțe) active cu susținerea din partea donatorilor dar şi în baza alocărilor locale
- consolidarea colaborării ONG-urilor şi organizațiile de femei din partidele politice, sindicate ş.a.
- promovarea abilitării politice a femeilor în paralel cu abilitarea economic a acestora etc.

[3] În cadrul Programului „Femeile în Politică", implementat de UN Women şi Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) în parteneriat cu Fundația Est-Europeană şi Centrul Parteneriat pentru Dezvoltare, cu susținerea financiară a Guvernului Suediei.

II. DREPTURILE FEMEILOR ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII UMANE

1. EVOLUȚIA ABORDĂRILOR DEZVOLTĂRII ŞI A ROLULUI FEMEILOR

Există diverse opinii referitor la promovarea şi dezvoltarea mai eficientă a femeilor. Unii specialişti afirmă, că proiectele „feminine" sunt mai eficiente pentru promovarea trebuințelor femeilor, alții presupun, că drept scop trebuie să fi integrarea femeilor în dezvoltarea durabilă. Unele organizații promovează o abordare de caritate față de femei (de exemplu prin programe de alimentare), altele consideră că această abordare întăreşte dependența femeilor, şi propun dezvoltarea formelor de activitate care aduc venit. Agențiile de dezvoltare recunosc că femeile dețin multiple obligațiuni, legate de serviciu şi familie, consultîndu-se cu acestea referitor la elaborarea şi implementarea programelor ce le-ar permite realizarea trebuințelor şi drepturilor sale fundamentale.

Abordarea de aşa gen a dus la schimbarea concepției şi anume – de la „Femeile în dezvoltare" la „Gender şi dezvoltare" Noua concepție prevede, că rolurile de gen ale bărbaților şi femeilor (determinate nu de diferențe biologice ci de cele sociale) duc la diferențe în trebuințe, abilități şi acces la resurse. Programele de dezvoltare eficientă şi echitabilă trebuie să țină cont de rolurile de gen. Drept scop major trebuie să devină egalitatea genurilor, care permite femeilor să ia liber decizii şi să beneficieze de prioritățile dezvoltării. Diferențele dintre cele 2 strategii complementare sunt descrise sintetic în tabelul de mai jos:

Promovarea femeilor	Gender Mainstreaming
Urmăreşte realizarea:	
- Egalității de şanse pentru femei prin promovare şi acțiuni afirmative; - Creării de spații ale femeilor.	- Societății corecte în abordarea genului social; - Lărgirea spațiului de manevră pentru femei şi bărbați.
Accentul cade asupra:	
- Femeilor (uneori sunt privite drept un grup special de interes).	- Relațiilor de gen; - Structurilor.
Măsuri:	
- Proiecte şi programe pentru femei.	- Integrarea perspectivei de gen în toate problematicile şi la toate nivelurile; - Sensibilizarea bărbaților şi femeilor implicați; - Analiza de gen prezentă la niveluri diferite; - Analiza bugetelor din perspectiva relațiilor de gen, etc.
Strategie:	
- Abordare complementară; - Bărbații nu sunt implicați.	- Strategie inter-sectorială; - Neutralitatea de gen este analizată şi pusă sub semnul întrebării; -Şi femeile şi bărbații sunt responsabili.

Înafară de aceasta, programele de dezvoltare trebuie evaluate prin prisma gender. Noțiunea de abordare integrată a egalității genurilor (gender mainstreaming) se bazează

pe înțelegerea faptului, că în toate situațiile există o interpretare concretă a realității. În plan istoric, domina interpretarea din punctul de vedere al bărbaților. Respectiv, majoritatea perspectivelor nu țineau cont de opiniile şi experiența femeilor, ignorînd astfel încălcările zilnice ale drepturilor umane ale femeilor[4].

2. ETAPELE EVOLUȚIEI ABORDĂRILOR DEZVOLTĂRII ŞI A ROLULUI FEMEILOR[5]

1. În anii 1940-60 domina abordarea ***bunăstării*** în condițiile creşterii dezvoltării economice. Pe plan mondial rolul femeilor în acest proces este mai puțin luat în considerație, deoarece ele sunt privite mai mult în calitate de beneficiari pasivi ai caritații (ajutor umanitar, haine, produse alimentare, apă).
2. În anii 70 гг. rolul femeilor în dezvoltare se specifică: politica este orientată asupra luptei cu sărăcia ținînd cont de trebuințele de bază ale femeilor şi de scopul major al dezvoltării – creşterii economice a țărilor în curs de dezvoltare. Sărăcia femeilor este înțeleasă ca indicator al dezvoltării insuficiente a resurselor de muncă feminine, şi nu drept subordonare a femeilor față de bărbați. Rezolvarea situației este văzută prin realizarea de către ONG a unor mini-proiecte de ridicare a veniturilor oamenilor săraci.
3. În anii 1980-90 apare înțelegerea faptului, că eficacitatea măsurilor întreprinse depinde, în primul rînd, de reorganizarea structurală a economiei, mai ales în condițiile crizei datoriilor țărilor în curs de dezvoltare. Această abordare ține cont de ***rolul femeilor în ridicarea eficienței***, dar nu este orientat asupra bunăstării femeilor, deoarece acestora li se propune să-şi mărească ziua de lucru, combinînd lucrul casnic cu serviciul în scopul obținerii salariului.
4. Abordarea orientată asupra ***egalității,*** a apărut în perioada Decadei ONU a femeilor (1975-1985). Femeile sunt private în calitate de participanți activi ai dezvoltării. Abordarea menționată este adresată spre obținerea trebuințelor strategice de gen ale femeilor prin implicarea directă a statului.
5. Începînd cu anii 1970 se ia în vedere abordarea de ***împuternicire a femeilor*** în condițiile unei noi reîmpărțiri economice mondiale. Aceasta reprezintă unica abordare care deschis recunoaşte rolul puterii: femeile au nevoie să obțină mai multă putere, pentru a-şi schimba situația. În acest sens este necesar de a lărgi participarea în masă a femeilor la rezolvarea problemelor lor (prin susținerea inițiativelor personale ale femeilor – întărirea rolului acestora în societate).
6. Ultimul cuvînt în teoria dezvoltării – abordarea integrată ***„gender şi dezvoltare”*** în condițiile stabilității sociale alături de reforma politică şi economică, includerea multilaterală şi permanentă a aspectelor gender în activitatea guvernului, instituțiilor şi organizațiilor sociale. Promovarea unei politici gender complexe în baza perspectivei de gen, analizei de gen, planificării de gen şi dezvoltării instituționale în interesele egalității bărbaților şi femeilor.

---

[4] Vezi: Raport la şedința grupului de experți pentru elaborarea strategiei de integrare a perspectivei de gen în activitatea de apărare a drepturilor şi programele ONU, 1995, doc. E\CN.4\1996\105.

[5] Adaptat după: Vaileanu C. Gender Analysis of UNDP Moldova Programme Portfolio, 2006

3. CE REPREZINTĂ „EGALITATEA ÎNTRE FEMEI ŞI BĂRBAŢI”?

Egalitate între femei şi bărbaţi – egalitate în drepturi, şanse egale în exercitarea drepturilor, participare egală în toate sferele vieţii, tratare egală a femeilor şi bărbaţilor[6].

Egalitatea între bărbaţi şi femei - principiul feminismului liberal-reformist, înaintat încă în 1792 de către Mary Wollstonecraft. Realizarea egalităţii juridice a genurilor a avut loc în câteva etape. Egalitatea presupune independenţă în viziune, autonomie, responsabilitate şi participarea celor două genuri în toate sferele vieţii publice şi private. Conceptul de egalitate între genuri, în afara oricărei referiri la diferenţele legate de sex, se opune conceptului inegalităţii dintre genuri, respectiv diferenţelor dintre condiţiile de viaţă ale femeilor şi bărbaţilor.

Principiul egalităţii este cel mai important concept promovat de Convenţia asupra eliminării tuturor formelor de discriminare faţă de femei. Însă conceptul crea probleme, deoarece termenul „egalitate” aplicabil femei era tratat ca „drept de a fi egală cu bărbaţii”. Pretextul de a trata anume astfel această noţiune a apărut datorită faptului că femeile suportau inegalităţi şi discriminări pe piaţa forţei de muncă şi la remunerarea muncii. Ele se ciocneau de inegalităţi în sfera accesului la sistemul de sănătate, la aplicarea drepturilor în familie, a drepturilor legate de cetăţenie etc. La acest nivel de argumentare, a fi egală cu bărbatul înseamnă a avea drepturi egale cu ale bărbatului.

Problema a apărut şi din cauză că noţiunea de egalitate şi-a extins sensul, fiind tratată în felul următor: dacă femeile aspiră să fie egale cu bărbaţii, atunci cu ele trebuie să ne comportăm la fel ca şi cu bărbaţii sau, dacă femeile doresc egalitate, ele trebuie să facă totul ce fac bărbaţii. Din această afirmare reiese, că femeile urmează a fi tratate de pe poziţia **normelor masculine**. Deci, nu se mai ţine cont de faptul, că femeile se deosebesc de bărbaţi. Dacă regulamentul, comportamentul solicitat, procesele în cadrul cărora este soluţionată o problemă, mecanismele instituţionale etc. sunt identice pentru bărbaţi şi femei, atunci ultimele se pomenesc în condiţii nefavorabile dat fiind diferenţele dintre aceşti doi actori ai societăţii.

Pentru început este necesar de a înţelege, că condiţiile de viaţă ale femeilor şi bărbaţilor se deosebesc semnificativ, în mare măsură datorită funcţiei reproductive a femeilor. Problema constă nu în existenţa acestor diferenţe ci în faptul, că ele nu trebuie să aibă impact negativ asupra condiţiilor de viaţă ale femeilor şi bărbaţilor, să ducă la discriminare. Dimpotrivă, acestea trebuie luate în consideraţie la elaborarea politicilor şi strategiilor de dezvoltare, manifestîndu-se în repartizarea echitabilă a posibilităţilor economice, sociale, politice.

Egalitatea genurilor nu se reduce la egalitatea totală pînă la diminuarea deosebirilor biologice. În acelaşi timp această egalitate nu trebuie să stabilească drept normă condiţiile şi modul de viaţă caracterizat bărbaţilor.

În scopul determinării sensului egalităţii între femei şi bărbaţi N. Şvedova (Rusia) menţionează importanţa a două componente:

1) structura socială a genului (sexului masculin sau feminin) şi
2) relaţiile între genuri[7].

---

[6] Legea nr.5-XVI asigurării egalităţii de şanse între femei şi bărbaţi, 2006

[7] Vezi: Шведова Н.А. Просто о сложном: гендерное просвещение, 2002, стр.9

Problema constă în faptul, că politica şi structurile social-politice joacă rolul primordial în modelarea condiţiilor de viaţă şi deseori instituţionalizează păstrarea şi reproducerea statutului unuia din genuri, respectiv, „conservarea lucrurilor existente" la nivel de guvernare şi putere politică (de ex. În Moldova se atestă o disproporţie de gen semnificativă la nivel de luare a deciziilor şi în structurile de stat şi în partide). Istoria îndelungată de discriminări şi limitări, legată de statutul şi rolurile ambelor genuri, involuntar şi subtil influenţează comportamentele şi deciziile zi de zi ale indivizilor.

La acest capitol trebuie menţionată şi importanţa relaţiilor între genuri. Noţiunea apartenenţei de gen include şi un element ierarhic (istoric), în conformitate cu acesta bărbaţii fiind consideraţi fiinţe superioare faţă de femei şi, respectiv, comportamentele şi valorile bărbaţilor sunt mai semnificative decît cele ale femeilor. Aceasta înseamnă, că „norma" caracteristică bărbaţilor, este un standard pentru întreaga societate, care o reflectă în deciziile şi structurile sale politice. Ultimele deseori, nu neapărat intenţionat, reproduc inegalitatea între genuri.

4. ÎN CE CONSTĂ DIFERENŢA DINTRE „EGALITATEA GENURILOR" ŞI „ECHITATEA GENURILOR"?

Echitatea de gen reprezintă procesul de atitudine echitabilă faţă de femei şi bărbaţi, fapt ce necesită măsuri speciale de compensare a gafelor istorice şi sociale, a situaţiilor discriminatorii care împiedică femeile şi bărbaţii să ocupe poziţii egale. Iată de ce echitatea de gen duce la egalitate.

În acelaşi timp este extrem de important de a conştientiza faptul, că nu toţi bărbaţii şi nu toate femeile sunt identici, că diferenţele în rîndul femeilor şi în rîndul bărbaţilor, pot fi mult mai esenţiale decît diferenţele de gen.

Există opinia precum că egalitatea este definită drept o **atitudine similară faţă de toţi**, indiferent de aptitudinile şi particularităţile personale. Un asemenea punct de vedere îşi are rădăcinile în convingerea că toţi oamenii **sunt egali**, şi, prin definiţie, a-i trata pe toţi într-o manieră identică este **echitabil**.

Acest mod de abordare face abstracţie de caracteristicile fizice, sociale, economice şi experienţa de viaţă a femeilor şi bărbaţilor, dar şi a grupurilor sociale specifice, precum sunt invalizii, reprezentanţii populaţiei băştinaşe şi ai minorităţilor naţionale.

Echitatea socială reprezintă o formă a relaţiilor sociale, pentru care sunt caracteristice drepturi şi libertăţi similare a indivizilor, egalitatea lor în faţa legii. Iar egalitatea genurilor constă în deţinerea de către femei şi bărbaţi a aceluiaşi statut prin intermediul condiţiilor egale pentru realizarea drepturilor şi potenţialului uman. Cu alte cuvinte, egalitatea genurilor reprezintă echitatea socială a genurilor cu luarea în consideraţie a specificului relaţiilor interpersonale şi a statutului genurilor în societate.

Egalitatea este un principiu, potrivit căruia tuturor oamenilor, indiferent de sex, rasă sau capacităţi li se asigură şanse egale de acces la realizările unui anumit curs politic.

Să vedem ce se întâmplă atunci, în cazul în care oferi la două persoane câte un coş de căpşuni. Dacă unul dintre ei face alergie la căpşuni, atunci cei doi nu vor avea acelaşi beneficiu de pe urma acestui tratament egal. Astfel, nu s-a ţinut cont de faptul că persoanele în cauză au interese şi preferinţe diferite. O atitudine egală, echitabilă

faţă de aceşti indivizi presupune alegerea pentru ei a acelor fructe, pe care le-ar putea savura ambii sau oferirea diferitelor soiuri, ţinând cont de preferinţe.

Echitatea gender presupune tratarea echitabilă a bărbaţilor şi femeilor în corespundere cu trebuinţele acestora.

5. PROBLEMA EGALITĂŢII ŢINE OARE NUMAI DE FEMEI?

Mult timp se considera că egalitatea reprezintă problema femeilor. În acelaşi timp, în viziunea unor specialişti, aceasta-i şi problema bărbaţilor[8]. Aceştea atrag atenţia asupra faptului, că majoritatea bărbaţilor se identifică nu pur şi simplu drept reprezentanţi ai genului masculin, ci drept reprezentanţi ai umanităţii. Şovinismul de gen sau şovinismul masculin este incompatibil cu democraţia şi un stat civilizat. În realitate problema egalităţii poate fi privită drept una de bază – ce fel de societate noi construim?

Femeile se mai confruntă cu discriminarea în bază de gen, necătînd la faptul că formal structurile sociale nu conţin bariere vizînd participarea femeilor la viaţa politică şi social – economică.

Care poate fi beneficiul realizării egalităţii între bărbaţi şi femei în Moldova?

- În primul rînd, întărirea capacităţii de concurenţă a ţării la nivel internaţional: statul nu-şi poate permite luxul de a ignora sau subaprecia în continuarea potenţialului unuia din genuri, în particular a femeilor, în diverse domenii ale vieţii.
- În al doilea rînd, îmbunătăţirea calităţii vieţii cetăţenilor ţării în urma eliminării tuturor formelor de discriminare şi violenţă în bază de gen: s-ar îmbunătăţi sănătatea fizică şi psihică a femeilor şi bărbaţilor, ar creşte longevitatea bărbaţilor; ar scădea numărul divorţurilor, ar creşte o generaţie de copii armonios dezvoltaţi etc.
- În al treilea rînd, realizarea egalităţii bărbaţilor şi femeilor reprezintă unul din mijloacele eficiente de combatere a sărăciei şi stimulării dezvoltării[9]: reorientarea resurselor umane şi financiare cheltuite pentru combaterea violenţei domestice spre programe de dezvoltare.

Aşadar, şi femeile şi bărbaţii vor avea de câştigat de pe urma realizării egalităţii genurilor.

6. CUM ESTE ABORDATĂ EGALITATEA GENURILOR?

Principiul egalităţii este unul central în relaţiile dintre genuri. Însă, cum a mai fost menţionat, societatea duce lipsă de egalitate reală, deoarece bărbaţii şi femeile nu sunt identici. În societate mai persistă: diferenţe, inegalităţi, condiţii dezavantajoase care afectează şi femeile şi bărbaţii, dar femeile constituind categoria mai des discriminată. Iniţiativele, orientate spre realizarea drepturilor umane ale femeilor, trebuie să compenseze sau să ţină cont de diferenţe, inegalităţi, condiţii dezavantajoase. Deşi femeile şi bărbaţii

[8] Шведова Н.А. Просто о сложном: гендерное просвещение, 2002, стр.12-13; Bodrug V., Saca S., Poustovan I. Gender şi Educaţie, Chişinău, 2001.

[9] Шведова Н.А. Просто о сложном: гендерное просвещение, 2002, стр.12-13; Bodrug V., Saca S., Poustovan I. Gender şi Educaţie, Chişinău, 2001.

nu trebuie să fie tratați la fel, măsurile politice, care justifică discriminarea față de femei pe motiv, că ele se deosebesc de bărbați, le lipsesc pe acestea de dreptul la justiție. Există diverse modalități de abordare a problemei:

Modelul egalității formale se bazează pe legi neutre, care apreciază bărbații şi femeile în mod *identic* şi determină condițiile de acces, care reflectă de fapt standardele masculine. Adepții acestui model aduc argumente în favoarea asigurării şanselor egale pentru femei şi bărbați, dar nu întreprind nimic pentru a asigura accesul femeilor la şanse egale şi cer ca ele să acționeze conform aceloraşi reguli şi norme ca şi bărbații.

Modelul creează condiții nefavorabile pentru femei, deoarece femeile şi bărbații sunt diferiți. Neajunsul modelului respectiv constă în faptul, că el nu ține cont de diferențele biologice dintre femei şi bărbați. Astfel, el exercită diverse presiuni asupra femeilor, în special de ordin moral, forțându-le să acționeze conform eticii bărbaților. În cazul, cînd între condițiile în care sunt puse femeile şi bărbații există deosebiri esențiale, primele nu pot avea acces la şanse egale şi nu se pot folosi de aceste şanse în acelaşi mod ca şi bărbații. Iar dacă, totuşi, se întâmplă şi obțin acces, această reuşită li se dă cu mare preț. De exemplu, dacă femeilor şi bărbaților li se oferă şanse egale de angajare în câmpul muncii, iar funcția oferită necesită să lucreze în schimb de noapte, femeile nu se pot prevala de acest drept. Ele au nevoie de asistență deosebită: întrucât mediul social actual nu este favorabil pentru femeile care se deplasează la ore târzii, ele trebuie să fie asigurate cu transport.

În acelaşi timp, în unele situații, modelul egalității formale nu exclude existența diferențelor. În acest context el afirmă: întrucât femeile şi bărbații sunt diferiți, ei trebuie să fie tratați în mod diferit. În acest caz, situația iarăşi este în defavoarea femeilor. Anumite categorii de profesii ca, de exemplu, însoțitor de bord aerian, impune pensionare pe motiv de vârstă. Reieşind din supoziția că

femeile mai devreme îşi pierd puterea de atracție, vârsta de pensionare pentru ele este mai mică. Faptul respectiv nu este calificat drept discriminare: există un tratament identic față de persoane puse în aceleaşi condiții.

Abordare protecționistă, care recunoaşte diferențele, dar care, de asemenea, este discriminatorie în raport cu femeile. Abordarea protecționistă, insistă asupra înlăturării femeilor spre binele lor, în folosul lor. Revenind la exemplul cu munca în schimbul de noapte, politica protecționistă interzice munca femeilor, întrucât în orele târzii mediul social nu confirmă siguranță. Abordările protecționiste recunosc diferențele dintre femei şi bărbați, dar le califică ca vulnerabilitate sau condiție de subordonare a femeii. Din acest punct de vedere, munca în schimbul de noapte este calificată drept periculoasă pentru femei, dar nu se pune problema de a corecta starea de lucruri sau de a acorda susținere femeilor, ca acestea să poată înfrunta mediul riscant. În acest context, diferențele sunt considerate ca predeterminate de natură, hărăzite de Cel de Sus, iar tratamentul dat contribuie la întărirea dependenței femeii.

Abordările protecționiste poartă în esență un caracter restrictiv. Fără a contesta discriminarea pe principii de sex, ele o reproduc sub pretextul protecției femeii. Spre exemplu, interzicerea muncii de noapte a femeilor serveşte drept motiv pentru a limita libertatea femeilor de a lucra; de acest drept se folosesc bărbații, căci ei nu sunt respinşi pe principii de sex. Mai mult ca atât, abordarea protecționistă reproduce miturile vechi cu privire la pericolul care o paşte pe femeie pe timp de noapte, vehiculează ideea că

violența împotriva femeii are loc doar ore târzii, astfel scutind statul de obligațiile care prevăd crearea unui mediu sigur pentru femei, ca ele să fie libere să-şi realizeze activitatea potrivit dorinței, aptitudinilor şi în orice perioadă.

Modelul egalității reale recunoaşte diferențele, dar susține egalitatea dintre femei şi bărbați. Deosebirile dintre femei şi bărbați – biologice (sexul) sau sociale (genul) – în consecință conduc la experiențe neproporționale pentru femei, care includ: inegalitatea şi condiții dezavantajoase.

Inițiativele orientate spre realizarea drepturilor femeilor, trebuie să compenseze diferențele, inegalitatea şi condițiile dezavantajoase sau să țină cont de ele. Deci, urmează să se ia în considerație **modul** în care femeile se deosebesc de bărbați şi să fie asigurat faptul că aceste deosebiri vor fi recunoscute, iar intervențiile politice şi legislative vor fi sensibile la ele. **Cum** se realizează aceasta în viață, depinde de analiza de gen a conținutului politicilor şi programelor.

Modelul egalității reale (de facto) se transformă într-o *abordare de corecție* şi îmbunătățire. Abordarea dată presupune elaborarea de către stat a unor astfel de politici şi legi, care i-ar obliga pe patroni să asigure condiții favorabile muncii pe timp de noapte, de exemplu.

În afară de aceasta, abordarea de corecție insistă asupra transformărilor diferențelor condiționate social, precum sunt rolurile tradiționale atribuite femeilor şi bărbaților, la fel ca şi schemele şi metodele de comportament social şi cultural, care promovează ideea de inferioritate a femeii. De remarcat faptul, că CEDAW recunoaşte maternitatea ca o funcție socială îndeplinită de femei, dar care nu poate fi utilizată drept bază pentru discriminarea față de femei.

Abordarea de corecție sau îmbunătățire recunoaşte, că redistribuirea între femei şi bărbați, în mod egal, a avantajelor şi a beneficilor impune schimbarea de atitudini față de problema promovării femeilor şi *modificarea* relațiilor lor inegale cu puterea. Respectiv este necesar de a orienta politica, legislația şi programele spre:

• *acordarea condițiilor favorabile* sociale, economice şi culturale, care le-ar asigura femeilor o viață destoinică;

• *susținerea adoptării unor măsuri temporare speciale*, care în mod deosebit recunosc şi iau în considerație necesitățile femeilor în toate sferele vieții în scopul de a le oferi posibilitatea să depăşească barierele, construite de-a lungul istoriei sau care constituie un rezultat al dominației masculine în sistemul de guvernare. Dar această abordare se ciocneşte de o problemă serioasă: angajatorii şi alte persoane interesate pot califica acțiunile respective drept o povară suplimentară care implică şi cheltuieli suplimentare. Acestea trebuie argumentate.

Primul argument se bazează pe principiile drepturilor omului. Art. 1 al Declarației asupra drepturilor omului prevede, că „Toate ființele umane se nasc libere şi egale în demnitate şi în drepturi”. Ratificînd CEDAW statul îşi asumă obligația de a garanta accesul femeilor la toate drepturile şi de a dirija toate structurile, inclusiv sectorul privat, ca să realizeze acest deziderat.

Al doilea argument se referă la beneficiile de lungă durată, pe care le poate obține statul. Abordarea de corecție garantează că toți cetățenii îşi vor aduce eficient aportul în dezvoltarea țării lor, punând în aplicare la maximum capacitățile de care dispun. Fiecare persoană va avea posibilitatea să-şi dezvolte multilateral potențialul,

iar statul va beneficia de resurse umane mult mai calificate. A ţine jumătate din populaţia ţării în stare de subordonare, de asemenea, necesită cheltuieli considerabile, deoarece ea completează categoria persoanelor dependente care necesită a fi îngrijite şi întreţinute.

În acest context, participarea femeilor de rînd cu bărbaţii la elaborarea şi realizarea programelor şi politicilor are o importanţă esenţială.

7. PARTICIPAREA BĂRBAŢILOR ŞI FEMEILOR LA PROCESUL DE LUARE A DECIZIILOR

Conform documentelor Consiliului Europei participarea echilibrată a femeilor şi bărbaţilor în procesul de luare a deciziilor în domeniile politic şi al vieţii publice reprezintă parte componentă a drepturilor omului şi element al echităţii sociale, la fel şi o condiţie necesară pentru funcţionarea mai eficientă a unei societăţi democratice[10]. Realizarea participării echilibrate a femeilor şi bărbaţilor în procesul de luare a deciziilor poate fi tratată din mai multe perspective:

- drept modalitate de eficientizare a procesului respectiv
- drept modalitate de îmbunătăţire a calităţii deciziilor adoptate
- drept modalitate menită să îmbunătăţească calitatea vieţii fiecărui individ.

La fel trebuie specificat faptul, că introducerea dimensiunii de gen în problemele de luare a deciziilor la nivel naţional are două laturi:

- asigurarea participării echilibrate a bărbaţilor şi femeilor în procesul de luare a deciziilor la nivel naţional, inclusiv eliminarea obstacolelor în calea participării femeilor;
- asigurarea includerii problemelor gender în procesul de luare şi aplicare a deciziilor, monitorizarea şi evaluarea iniţiativelor la nivel naţional.

În acest context de idei este extrem de important de înţeles, că participarea mai echilibrată nu apare în baza unui mandat formal sau invitarea simplă a femeilor la conducere. Barierele sistemice, care deseori împiedică femeile de a participa în structurile de stat decizionale, sunt destul de serioase. Acestea în multe situaţii sunt slab sesizate şi necesită o analiză profundă în scopul atingerii unor progrese reale.

Drept bariere pot fi menţionate:

1. Atitudinea generală şi cultura societăţii, în care bărbaţii sunt persoane politice reale, demonstrează tendinţa de a legifera rolul dominant al bărbaţilor. Astfel are loc discalificarea femeilor în sensul, că în politică acestea devin obiectul unei atenţii mai exigente şi mai critice comparativ cu bărbaţii.
2. Terminologia „masculină" folosită în politică şi conducere poate împiedica promovarea femeilor, sau chiar să le înspăimînteze. Astfel apare presupunerea greşită precum că bărbaţii sunt unicele persoane politice funcţionale legale sau că terminologia bărbătească poate la fel include şi reprezenta interesele femeilor. În realitate lucrurile stau altfel.

[10] Adaptat după: Materialele instructive ale International Women's Rights Action Watch – Asia Pacific; Promovarea egalităţii genurilor în Moldova: aspecte sociale şi legislative, Gender-Centru, Chişinău, 2005

3. Mass-media insuficient prezintă vocile politice ale femeilor, opiniile, cerințele şi liderismul acestora. Aceasta înseamnă că femeile nu au o identificare politică personală şi legitimitate a opiniilor proprii.
4. Cultura politică „masculină", care include relațiile „vechilor prieteni", fapt ce presupune relații de protectorat şi se exprimă în formă de întîlniri neformale (pe platou de volei, fotbal sau saună) pentru stabilirea acordurilor asupra chestiunilor politice, menține femeile înafara aspectelor neformale, dar indispensabile, a proceselor de luare a deciziilor.
5. Distribuirea inechitabilă a obligațiunilor de familie, inclusiv dirijarea gospodăriei casnice şi îngrijirea copiilor, pune femeia în condiții inechitabile din punct de vedere al timpului necesar pentru activitatea politică. În acelaşi fel serviciile sociale limitate împiedică femeile de a dispune de mai mult „timp liber".
6. Existența discrepanțelor dintre salariile femeilor şi bărbaților, accesul limitat la privilegiile sociale, paralel cu reprezentările existente precum că venitul femeilor merge pentru necesitățile familiei – toate acestea le împiedică sau le sustrag de la cheltuielile de timp şi mijloace pentru cariera politică „vagă".
7. Formele de violență de stat şi private, care sunt folosite de către bărbați împotriva femeilor, limitează şi controlează autodeterminarea femeilor şi comportamentul acestora, care necesită luarea deciziilor legate de risc.

8. DE CE ESTE NECESARĂ ASIGURAREA PARTICIPĂRII ECHILIBRATE A FEMEILOR ŞI A BĂRBAȚILOR LA VIAȚA POLITICĂ ŞI CEA OBŞTEASCĂ?

La acest capitol ne pot ajuta următoarele teze, care pot servi drept argumente în favoarea asigurării participării echilibrate a femeilor şi bărbaților la viața politică şi obştească[11]:

- „...fără stabilirea egalității genurilor la nivel decizional, femeile nu pot realiza egalitatea deplină cu bărbații în orice domeniu. Lipsa vocilor femeilor în formarea instrumentelor politice fundamentale... a asigurat păstrarea inegalității genurilor chiar şi referitor la sănătatea femeilor şi securitatea în propriile lor case".
- Toți cetățenii au dreptul la participare în viața politică, şi statul este obligat să asigure şanse egale pentru bărbați şi femei de a folosi acest drept. În cazul, cînd un gen (mai des femeile) este înlăturat de la posturi de stat de conducere, fiind discriminat direct sau indirect, aceasta devine o problemă a echității sociale.
- Reprezentarea echilibrată a genurilor ține şi de problema încrederii față de structurile de stat, expresia legitimității acestora. Deoarece femeile în Moldova reprezintă mai mult de jumătate din populație, prezența acestora asigură legitimitatea structurilor decizionale: „Cînd prevalează procesele democratice, femeile la posturile de stat aduc sens naturii reprezentative a democrației, instituționalizează şi asigură legitimitatea glasurilor femeilor la nivel decizional". Mai mult ca atît, populația mai mult are încredere în guvernul care este transparent în politica sa şi reprezintă interesele întregii populații.

[11] Gender Mainstreaming in Practice: a Handbook. UNDP RBEC, 2002, p. 43-44

- Cercetările ONU asupra problemelor decizionale demonstrează, că bărbații, aleşi la posturi de luare şi executare a deciziilor, în marea majoritate nu cunosc necesitățile gospodăriilor casnice, la fel şi faptul că problemelor acestora sunt legate de dezvoltarea social – economică la nivel local, raional, național. Lipsa unei astfel de dimensiuni înseamnă că politica nu este eficientă şi rezultativă.
- Existența barierelor în avansarea femeilor în cariera politică poate duce la faptul, că membrii societății talentați şi profesioniști (în cazul dat femeile), neavînd încredere în posibilitatea depăşirii acestora, vor încerca să plece în alte țări în căutarea noilor oportunități.
- Femeile la posturi decizionale reprezintă modele importante de rol, care pot încuraja alte femei pentru activitatea în sfera de conducere.

Unul din obiectivele fundamentale ale politicii externe a Republicii Moldova este aderarea la Uniunea Europeană. În acest context Guvernul şi Parlamentul trebuie să țină cont de exigențele impuse de către Uniunea Europeană pentru statele candidate la aderare – ajustarea legislației în materie fiind o condiție esențială pentru protecția şi implementarea drepturilor omului. Recomandarea (2003)3 a Comitetului de miniştri statelor – membre stipulează importanța participării echilibrate a femeilor şi bărbaților în procesul de luare a deciziilor în domeniile politic şi al vieții publice, ca fiind necesară pentru fortificarea şi construirea Europei, care are la bază principiile egalității, consolidării sociale, solidarității şi respectării drepturilor omului.

În conformitate cu scopurile documentului menționat, *participarea echilibrată a femeilor şi bărbaților înseamnă, că reprezentarea fiecărui gen în componența organului decizional, atît în domeniul politic, cît şi al vieții publice, trebuie să fie nu mai puțin de 40%.*

9. CUM POT FI SUSȚINUTE FEMEILE ÎN POLITICĂ?[12]

De ce femeile?

- Din moment ce femeile reprezintă 50 la sută din populația lumii şi numai 15.8% din parlamentele din toata lumea, trebuie să existe o barieră imensă care împiedică accesul femeilor în parlamentele diferitor națiuni
- Dacă se crede că femeile au dreptul să participe în luarea deciziilor care afectează viața lor şi viața copiilor şi nepoților lor, chiar şi a Planetei Pământ, atunci excluderea lor din procesul de luare a deciziilor este o încălcare a drepturilor omului.
- Dacă se crede că femeile au alte priorități, idei, valori, un alt stil de a soluționa problemele, alte capacități şi talente decât bărbații, atunci această absență a femeilor este o pierdere imensă pentru omenire, pentru deciziile politice de nivel național şi pentru viața publică în general.

De ce pledăm pentru mai multe femei în parlament?

- Miniştrii guvernului iau, în fiecare zi, decizii importante cu privire la resursele țării.

[12] Adaptat după: Promovarea egalității genurilor în Moldova: aspecte sociale şi legislative. Gender-Centru, Chişinău, 2005; Manualul „Femeile pot reuşi”, 2005;

- Grupurile cu putere de decizie la nivel mondial, cum ar fi Națiunile Unite sau G8 sunt formate din politicieni de diferite națiuni.
- Deci, dacă femeile nu sunt prezente în parlamentele naționale, atunci acestea nu sunt prezente nici în grupurile politice internaționale care au puterea de a schimba lumea.
- Din moment ce deciziile importante în plan mondial, cum ar fi:
  - deciziile de a merge la război,
  - stabilirea prețurilor la nivel mondial pentru import - export,
  - limitarea accesului la piețele de cereale, textile, cafea sau fructe, sunt luate de politicieni, în mare parte bărbați,
  - în concluzie, vocile femeilor nu sunt auzite în domeniile în care sunt alocate resurse ce susțin viața însăşi, sănătatea sau învățământul .

Soluții: *Aducerea femeilor în centrul vieții politice*

La nivel de Partide politice

- În toate democrațiile majoritatea membrilor parlamentului fac parte dintr-un anumit partid
- Partidele pot să promoveze femeile în calitate de candidați în alegeri prin adoptarea unui sistem de cote sau a unor acțiuni pozitive pentru a "promova femeile"
- Femeile trebuie să candideze pentru pozițiile executive în cadrul unui partid.
- Femeile membre trebuie să ceară ca femeile să fie incluse în ierarhiile de partid.
- Acestea sunt pozițiile unde se iau decizii şi unde femeile, de obicei, nu au acces.

La nivel de Sisteme electorale

- În sistemele de liste pentru alegerile parlamentare, persoanele în poziția de a selecta candidați trebuie să fie îndemnați să avanseze femeile în poziții câştigătoare pe liste.
- Plasarea multor femei pe listă sună bine, dar poziția pe listă este critică.
- Femeile membre ale partidelor şi femeile alegători ar trebui să influențeze liderii de partid să plaseze femeile cât mai sus pe listă

La nivel personal

- Femeile trebuie încurajate să-şi exprime opinia despre problemele globale – mediul, sărăcia şi datoriile, malnutriția, emigrarea, imigrarea, traficul, criminalitatea, agricultura, probleme ce țin de UE.
- Femeile trebuie instruite referitor la subtilitățile campaniilor electorale, activității politice, managementului resurselor umane şi finaciare etc.

10. CE REPREZINTĂ COTELE?

Cotele reprezintă un mijloc de corectare a reprezentării denaturate a grupurilor sociale. Cu ajutorul cotelor se încearcă a promova o situație, cînd diverse grupuri şi interese sunt reprezentate în mod echitabil, în conformitate cu ponderea (%) pe care îl constituie în societate.

La etapa actuală sistemul cotelor este orientat asupra asigurării „masei critice minime" de 30-40%. Cotele se consideră unul din cele mai efective mijloace, actualmente

cunoscute, care ajută la promovarea femeilor în posturi decizionale. La baza cotelor se află conceptul egalității în drepturi şi şanse a femeilor şi bărbaților.

În aceleşi timp, după cum menționează B.Dahl (Parlamentul suedez), nu te poți baza numai pe cote drept mijloc principal de rezolvare a problemelei vizînd reprezentativitatea femeilor. Toate structurile, inclusiv partidele politice, sistemul educațional, sindicatele, ONG-le, biserica, trebuie să poarte responsabilitate în cadrul organizațiilor pentru promovarea femeilor la toate nivelurile. La fel este necesar de a pregăti terenul pentru implicarea femeilor în politică. Astfel, din start în Suedia a fost organizată instruirea femeilor, care să poată face față pe arena politică, la fel a fost pregătit sistemul pentru a „atenua rușinea bărbaților", care apare la cedarea pozițiilor. Şi apoi au fost aplicate cotele în acele instituții unde era situația mai dificilă[13].

Cînd o mişcare feminină organizată şi consolidată, susținută de organisme internaționale, pune pe agenda zilei problema egalității de gen plasând-o printre politicile prioritare, pericolul principal pentru admisibilitatea femeii nu se ascunde în listele electorale deschise ale partidului – alegătorii nu exclud candidații-femei, uneori ei chiar contribuie la promovarea lor. Obstacolul principal constă în normele, ce asigură distribuirea între genuri a locurilor admisibile pe listele electorale de partid.

Împuternicirea femeilor în partidele politice constituie una din cele mai importante condiții pentru realizarea unor măsuri active, orientate spre obținerea egalității de gen în politică, care să fie în general durabilă.

În 50% din țările lumii, unde în calitate de membri ai parlamentului sunt femei, se aplică principiul cotelor de gen.

- în **9** țări ale lumii în componența Parlamentului nu sunt femei
- în **173** – printre deputați sunt şi femei
- în **81** de țări sunt aplicate cotele de gen
- încă în **15** țări cotele sau au fost folosite sau au fost propuse pentru viitor
  - *«cote de partid»* - 61 de țări, aproximativ 200 partide
  - *«cote electorale»* - 32 de țări
  - *«rezervarea locurilor în parlamente»* - 14 țări

Sursă: www.genderpolicy.ru

11. ARGUMENTE „PRO" ŞI „CONTRA" COTELOR:[14]

„Pro": Cota pentru femei nu este o măsură de discriminare, ci de compensare, orientată spre depăşirea barierelor reale, care împiedică femeile în ocuparea pozițiilor politice care le aparțin.

„Contra": Cotele contravin principiului egalității de şanse pentru toți, deoarece femeile au prioritate.

[13] Шведова Н.А. Просто о сложном: гендерное просвещение, 2002, стр. 82

[14] Materialele European Women's Foundation; Materialele Uniunii Europene: http://www.gender-equality.webinfo.lt/results/european_union.htm, www.coe.int; Materialele Institutului de politici sociale şi de gen (Rusia): www.genderpolicy.ru)

„Pro”: Femeile au dreptul la reprezentare echitabilă; experiența femeilor este necesară în viața politică.

„**Contra**”: Multe femei nu doresc să fie alese numai datorită faptului că sunt femei.

„**Pro**”: Alegerile sunt parte a procesului reprezentării democratice. Alegerea persoanei corespunzătoare, competente – este un drept al alegătorilor. Femeile nu sunt alese nu pentru faptul că nu sunt competente, ci pentru că sunt femei.

„**Contra**”: Cotele presupun, că politicienii sunt aleşi pentru apartenența de gen, şi nu după calificare. De aceia cotele duc la situația cînd candidații calificați sunt dați la o parte.

„Pro”: Într-o situație concretă istorică existența sistemului de cote reprezintă o caracteristică a democrației reprezentative. Înaintarea candidaților reprezintă un moment critic al procesului, care este controlat de partide. Anume aceste structuri, deținînd toate resursele financiare şi umane, se prezintă în calitate de alegători reali. Respectiv, alegerea reală la prima etapă este efectuată de un cerc îngust de lideri, de obicei, bărbați. Concluzie: dacă echilibrul de gen nu este respectat în listele candidaților, aceasta înseamnă limitarea drepturilor alegătorilor la libera alegere.

„Contra”: Cota poartă caracter nedemocratic, deoarece alegătorii trebuie să aibă posibilitate singuri să hotărască pe cine să aleagă.

„**Pro”**: Cotele presupun existența unui grup întreg de femei într-un organ concret, fapt ce în sine minimalizează posibilitatea unor situații de stres pentru femei, care apare doar dacă o femeie sau foarte puține din ele sunt prezente acolo în calitate de elemente decorative.

Eficiența cotei depinde de procesul de aplicare a acesteia. Cota trebuie inserată în procesul de selectare şi nominare de la bun început.

III. PLANIFICAREA STRATEGICĂ ÎN ORGANIZAȚIE

1. DEFINIȚIILE PLANIFICĂRII STRATEGICE

Planificarea strategică este o funcție a managementului organizației, care asigură procesul de elaborare a direcțiilor generale de dezvoltare a organizației, pe o perioadă mai îndelungată (mai mult de 4-5 ani), ținând cont de starea sa actuală, influența mediului extern şi resursele disponibile, prin alegerea celor mai eficiente căi, bazate pe analiza posibilelor strategii şi acțiuni alternative.

În urma acestui proces organizația trebuie să obțină răspuns la următoarele întrebări:

de ce există organizația?

ce face?

care este destinația ei finală?

cum poate ajunge acolo cu resurse minime?

Planificarea strategică este un proces participativ, ce implică nu numai personalul de administrare, dar şi întregul colectiv, precum şi factorii externi interesați. Acest tip de planificare a apărut în anii 70 ai secolului trecut şi se caracterizează prin următoarele:

planificarea începe de la viitor sub formă de viziune şi misiune şi nu de la trecut sau prezent;

se iau în consideraţie nu numai factorii interni, dar şi factorii externi, care influenţează organizaţia;

strategia se aprobă în urma analizei influenţei factorilor interni şi externi.

Planul strategic este un document logic structurat, care clarifică scopul existenţei, viziunea şi obiectivele organizaţiei pe termen lung, asigură un echilibru între activităţi şi resursele disponibile pentru a anticipa riscurile ce pot apărea pe parcurs şi a îmbunătăţi performanţele prin concentrarea de la operaţiunile de zi cu zi la cele de durată. Planul strategic nu conţine detalii cu privire la activităţile zilnice ale organizaţiei, dar generează o imagine mai amplă a ceea ce face organizaţia şi în ce direcţie se mişcă. Un plan strategic bun clarifică priorităţile organizaţiei şi consolidează personalul pentru atingerea unor obiective comune.

Planul strategic este elaborat la iniţiativa managementului organizaţiei. El poate ajuta organizaţia:

- să-şi definească misiunea, viziunea şi scopul şi să informeze părţile interesate;
- să formeze o imagine de ansamblu al situaţiei în care se află organizaţia;
- să-şi definească priorităţile şi să se concentreze asupra celor mai importante activităţi;
- să aleagă cea mai bună cale pentru a rezolva problemele şi a creşte eficienţa organizaţiei pe termen lung;
- să prezică situaţiile neaşteptate şi factorii de risc.

Planul strategic se bazează pe strategii. ***Strategia*** este cel mai eficient set de acţiuni, aprobate în baza unei evaluări a situaţiei actuale, configurând eficient resursele interne şi externe pe care organizaţia le are la dispoziţie, pentru atingerea obiectivelor pe termen lung şi asigurarea avantajelor competitive. Strategiile reprezintă esenţa planificării strategice şi stabilesc doar cadrul nu şi însăşi lista de acţiuni ale organizaţiei. Din definiţie reiese, că înainte de a formula o strategie, este necesar de stabilit clar de ce resurse dispune organizaţia şi unde doreşte să ajungă.

Fiecare strategie este îndreptată spre atingerea unui obiectiv concret, formulat în baza analizei problemelor, cu care se confruntă un grup de oameni sau o organizaţie. Aceste probleme pot fi de ordin economic, managerial, financiar, de dezvoltare, etc. În figura 1 este prezentată abordarea sistemică a planificării strategice. Schiţa prezintă relaţia logică dintre activităţile zilnice ale unei organizaţii şi rezultatul necesar de obţinut pentru rezolvarea unei probleme. Pozitivarea problemei duce la formularea unui obiectiv necesar de atins prin adoptarea unei strategii. În baza strategiei pot fi elaborate mai multe programe, care sunt realizate prin proiecte concrete.

Programul reprezintă un ansamblu planificat şi coordonat de activităţi desfăşurate pentru atingerea unui obiectiv strategic, prin intermediul proiectelor, ţinând cont de resursele (financiare, umane şi materiale), stabilite prin strategie. Astfel, fiecare program reprezintă un grup de proiecte independente, administrate coordonat, pentru a obţine rezultate, care nu ar fi posibile prin desfăşurarea de sine stătătoare a fiecărui proiect în parte.

Proiectul reprezintă un grup de activităţi desfăşurate într-o ordine logica, având constrângeri de resurse, într-o perioadă de timp predefinită, orientate spre atingerea unui scop vizat de un grup de beneficiari. Un proiect bine gândit şi structurat ar trebui să aibă o legătură directă cu un program strategic.

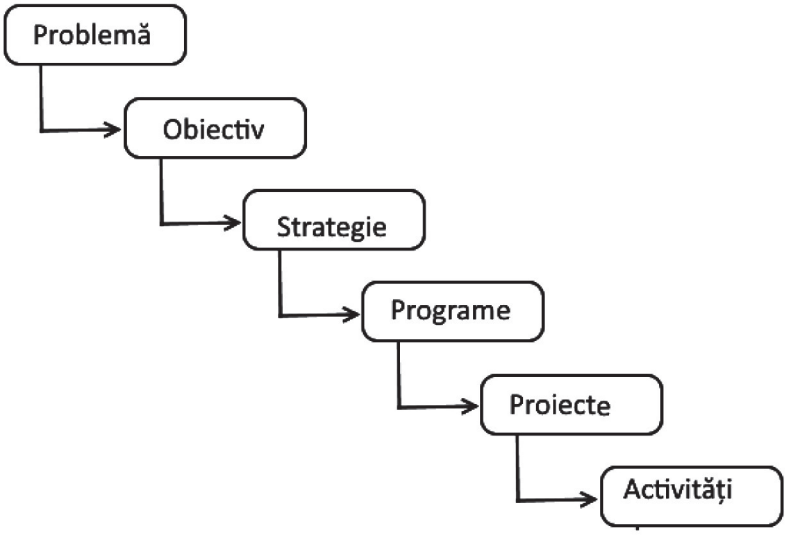

Fig.1. Abordarea sistemică a planificării strategice.

Asemănările şi deosebirile între programe şi proiecte sunt prezentate în tabelul 1.[15]

Tabelul 1. Caracteristicile comparative ale programului şi ale proiectului

Denumirea caracteristicii	Program	Proiect
Anvergura	Componente de politică națională sau regională	Inițiative locale sau sub-programe
Durata	Durata nedefinită sau de ordinul anilor	Luni (cel mai adesea) sau ani
Bugetul	Buget alocat global şi modificabil	Buget fix, alocat cu destinație precisă
Rolul echipei	Management (planificare, coordonare, control)	Implementare
Orientarea evaluării	Asupra impactului şi performanței	Asupra performanței

2. NECESITATEA PLANIFICĂRII STRATEGICE (PS)

Procesul de PS în cadrul unei organizații este necesar să fie abordat în mod rațional. Pentru eficientizarea lui, organizația poate fi privită ca o ”cutie neagră”[16], un sistem complex care, în urma proceselor interne, care au loc, şi folosirii resurselor (umane, financiare, materiale, informaționale), pe parcursul unei perioade de timp, produce careva rezultate. Gestionarea corectă a resurselor, eficientizarea proceselor interne, evaluarea rezultatelor, sunt elemente importante ale PS.

[15] C. Scarlat şi H. Galoiu, Manual de instruire avansat în managementul proiectelor (PCM) , Bucureşti, 2002
[16] Lidia Varbanova, Planificarea strategică a organizației culturale ca sistem de învățare deschis, Chisinau, ARC, 2010

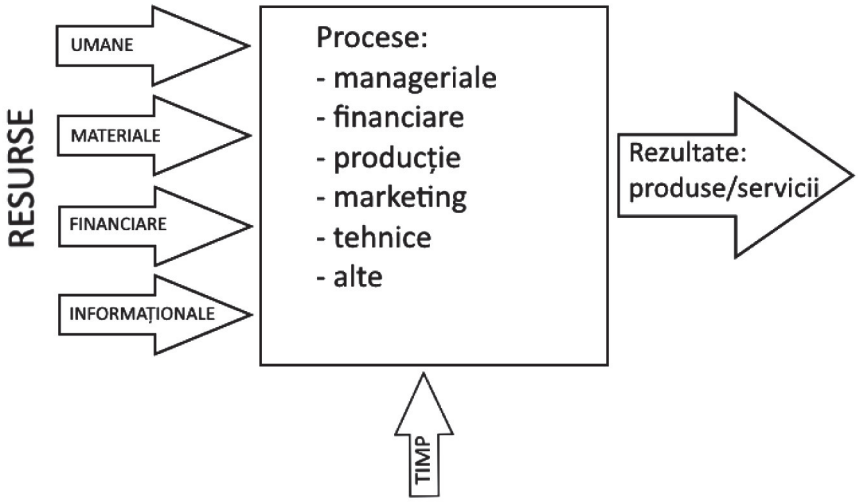

Fig. 2. Organizaţia ca o "cutie neagră"

În elaborarea unui plan strategic trebuie să fie interesat, în primul rând, managementul de vârf al organizaţiei. Motivele pot fi diferite - de ordin managerial, financiar sau de marketing.

Primul pas necesar de făcut în procesul de PS este de a stabili clar, de ce organizaţia are nevoie de un plan strategic. Motivele, care au stat la baza necesităţii unui plan strategic, vor influenţa semnificativ însuşi procesul de elaborare, cât şi componenţa echipei. Motivele trebuie să fie destul de semnificative, formulate în scris, astfel, ca la sfârşitul procesului de PS, să se poată evalua în ce măsură şi-au găsit rezolvare problemele, care au motivat necesitatea planului strategic. Aceste probleme ar putea fi clasificate în trei categorii:

probleme de ordin strategic, care îşi vor păstra importanţa pe o perioadă îndelungată de timp (mai mult de 1 an) şi vor contribui la îmbunătăţirea activităţii organizaţiei şi satisfacerea nevoilor beneficiarilor săi;

probleme operative, importanţa cărora va scădea într-o perioadă de până la un an, şi ţin de implementarea unor activităţi concrete;

probleme de criză, atunci când sunt necesare măsuri pentru supravieţuirea organizaţiei.

Astfel de clasificare a problemelor, va permite de a formula clar necesitatea PS, de a determina priorităţile şi perioada de timp pentru implementare. Motive pentru iniţierea procesului de PS ar putea fi:

- iniţierea unei noi organizaţii, ca în cazul Cluburilor Politice ale Femeilor, sau a unor noi activităţi de către o organizaţie deja legal înregistrată, ca şi în cazurile Cluburilor Politice ale Femeilor,
- stabilirea de noi parteneriate, restructurarea activităţilor şi atragerea noilor susţinători;
- utilizarea raţională a resurselor existente în organizaţie pentru implementarea programelor de lungă durată;
- strângerea fondurilor din diferite surse, scrierea unor propuneri de proiecte pentru a solicita susţinere instituţională;

- îmbunătățirea imaginii şi a serviciilor organizației;
- creşterea capacităților organizaționale şi a competențelor manageriale pentru îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor;
- stabilizarea şi îmbunătățirea performanțelor în situație de criză, creşterea motivației echipei.

În acelaşi timp sunt condiții, care ar putea influența negativ procesul de PS:[17]

- dezinteresul managementului organizației pentru existența unui plan strategic şi delegarea responsabilităților către membrii echipei;
- organizația este complet ocupată cu activitățile curente şi nu are nici timp, nici dorință de a se ocupa cu PS;
- lipsa în organizație a unei ambianțe binevoitoare, care ar stimula gândirea strategică a echipei;
- lipsa programelor de durată de finanțare (fundații, sponsori, etc.) a domeniului în care activează organizația;
- gradul înalt de influență a instabilității economice şi politice asupra domeniului de activitate a organizației.

Dacă organizația deja a avut o experiență de PS, este necesar de realizat o analiză a acestui proces şi de identificat toate momentele pozitive şi negative, care într-o măsură oarecare, au influențat deciziile. În situația când factorii negativi, care influențează inițierea procesului de PS prevalează esențial, atunci e mai bine de amânat acest proces pentru o perioadă mai favorabilă.

3. CICLUL PLANIFICĂRII STRATEGICE

Fiecare proces de dezvoltare trece printr-un anumit ciclu de viață. PS, de asemenea, trece prin anumite faze, care într-o măsură sau alta, contribuie la obținerea rezultatelor finale. Omiterea unor etape din acest ciclu, sporeşte riscul neîndeplinirii obiectivelor propuse. Fazele sunt interdependente între ele şi rezultatele specifice ale fiecărei faze, servesc ca bază pentru cele următoare.

Procesul PS este prezentat în figura 3 sub forma a şase faze succesive:

1. Analiza situației.
2. Planificarea strategică.
3. Planificarea acțiunilor.
4. Implementarea.
5. Monitorizarea şi evaluarea.
6. Raportarea.

Procesul de PS începe cu activități de analiză a situației şi identificării problemelor existente, continuă cu proiectarea viziunii de viitor şi determinării celor mai eficiente strategii, care vor începe să fie implementate, conform unui plan de acțiuni. În urma implementării acestor acțiuni, organizația va acumula experiență, cunoştințe, care vor ajuta la introducerea unor corectări de îmbunătățire a planului inițial. În situația când, în urma evaluării organizația va ajunge la concluzia că indicatorii strategici au fost realizați, se poate de trecut la faza finală a ciclului, şi anume la pregătirea unui raport

[17] «СПИД. Фонд Восток-Запад», Стратегическое планирование в НПО. Пособие., Алма-Аты, 2013.

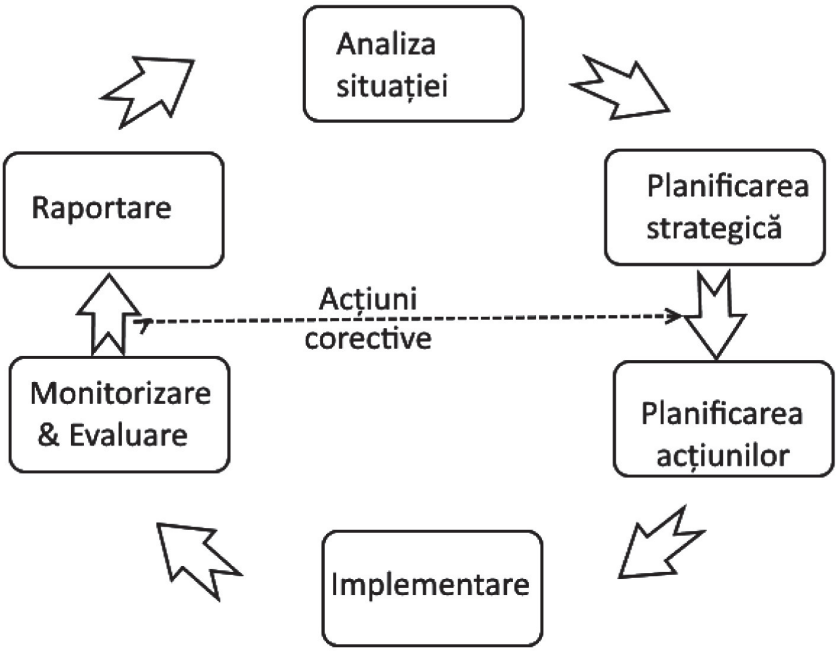

Fig. 3 Ciclul planificării strategice.

despre rezultatele implementării planului strategic, cu concluzii şi recomandări, care va servi la analiza situației organizației la o nouă fază de dezvoltare.

4. ANALIZA SITUAȚIEI

Decizia despre inițierea procesului de PS este adoptată de către managementul organizației – Preşedinte, Director, Consiliul de Administrație. Prin această decizie se constituie grupul de lucru de bază, care face o analiză a problemelor organizației şi a motivelor, care au generat necesitatea elaborării PS şi într-o şedință primesc decizia despre necesitatea continuării procesului sau oprirea lui. Dacă grupul a hotărât să continue lucrul, atunci este necesar de stabilit metodologia, care va fi utilizată în proces, de elaborat un plan de acțiuni cu numirea responsabililor şi stabilirea termenelor de finalizare. Pentru organizațiile mai mici acest proces ar putea să se încadreze în 5-10 zile.

PS trebuie realizată într-o manieră participativă. La decizia grupului de lucru, în funcție de problemele identificate, componența ar putea fi lărgită prin implicarea altor membri ai organizației, prin implicarea reprezentanților părților interesate sau a experților. De asemenea, grupul este necesar să fie structurat prin alegerea liderului, care va avea rolul de conducere a întregului proces, participanți, responsabili de anumite componente ale PS, şi a unui secretar, cu abilități de redactare, care va asigura documentarea procesului de lucru.

La această etapă, grupul este necesar să stabilească şi ce tip de informații şi documente va avea nevoie, pentru a putea răspunde la cele mai importante probleme ale dezvoltării

organizației. Această informație ar putea fi despre tendințele de dezvoltare şi programele donatorilor, despre ONG-urile, care activează în acest domeniu şi serviciile lor, dar şi unele aspecte cu referire la cadrul legislativ, la capacitățile şi resursele organizației.

Este important ca fiecare membru al grupului să accepte regulile şi procedurile de lucru, să-şi cunoască bine responsabilitățile sale şi să fie clar cine ia decizia finală.

Activitatea grupului ar trebui să înceapă cu revizuirea informației şi a documentelor relevante, precum şi a performanțelor organizației. Acestea ar putea îmbunătăți consistent calitatea planului strategic şi pot reduce timpul şi resursele necesare. Pot fi consultate surse pornind de la statutul organizației şi rezultatele activității pe ultima perioadă de timp, până la documente de politici în domeniu, strategii naționale şi experiențe internaționale.

Un rol important, la această fază, îl are stabilirea factorilor interesați**. *Prin factori interesați,*** *vom numi persoane, grupuri, instituții, organizații, companii care pot influența, sau pot fi afectați direct sau indirect de activitatea organizației.* Este necesar de identificat pe cei, care pot influența pozitiv sau negativ activitatea organizației. Ei pot sprijini organizația cu informații, şi în faza de elaborare a planului strategic, şi mai ales, în faza de implementare a strategiei. Pentru o colaborare mai eficientă, ar fi bine de prevăzut pe viitor consultări permanente cu factorii interesați sau semnarea unor contracte de parteneriat.

Prin analiza şi evaluarea factorilor interesați, este necesar de identificat aşteptările acestora, percepțiile, prioritățile, precum şi nevoile lor. Astfel va putea fi stabilită contribuția lor la implementarea strategiei. Pentru a realiza acest lucru, ar putea fi organizat un focus-grup cu participarea reprezentanților factorilor interesați (6-12 persoane) şi 1-2 reprezentanți ai grupului de lucru, în calitate de moderatori, care nu au dreptul de a discuta părerile reprezentanților, ci doar de a facilita discuția. Rezultatul analizei factorilor interesați este inclus în documentul final.

Planul strategic trebuie să includă şi analiza relației dintre organizație şi mediul în care ea activează. Acesta este în continuă schimbare de-a lungul timpului. Oricare organizație este influențată de două grupuri mari de factori: mediul intern şi mediul extern. Mediul intern se referă la factorii din cadrul organizației, precum managementul, structura, resursele, cultura organizațională. Mediul extern include toți factorii, care afectează organizația din afară, dar pot influența cantitatea resurselor, eficiența proceselor şi calitatea rezultatelor.

Analiza mediului instituțional trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Care sunt factorii din mediul extern şi intern care afectează organizația şi activitățile ei?
- Care sunt resursele de care dispune organizația pe care le poate utiliza în cadrul planului strategic?
- Care sunt aşteptările diferiților factori interesați şi cum pot afecta acestea activitatea organizației?

La fiecare etapă a procesului de PS, pot fi aplicate diferite instrumente şi metode de lucru, care ar asigura o abordare calitativă a procesului cu rezultate şi produse concrete. Unele dintre aceste instrumente pot fi aplicate şi în activitatea de zi cu zi, atât în plan profesional, cât şi în plan personal. Cele mai des utilizate instrumente la analiza mediului instituțional sunt metodele SWOT (Strengths - puncte tari, Weaknesses - puncte slabe, Opportunities - oportunități şi Threats – amenințări) şi PESTLE (P - politic, E-

economic, S – social, T – tehnologic) . Punctele forte şi slabe se referă la mediul intern al organizaţiei, iar oportunităţile şi ameninţările – la mediul extern.

Analiza SWOT şi PESTLE ar putea fi efectuate în cadrul unei sesiuni de brainstorming cu implicarea grupului de lucru şi afactorilor-cheie interesaţi.

Analiza PESTLE este o analiză a mediului extern, care se axează pe factorii ce vizează prezentul şi viitorul mediului, în care organizaţia îşi desfăşoară activitatea. Factorii externi nu acţionează independent sau paralel, ci se află în interacţiune şi pot genera schimbări imprevizibile asupra dezvoltării unei organizaţii. Analiza PESTLE poate fi realizată în formă tabelară[18] (tabelul 2).

Tabelul 2. Analiza PESTLE a organizaţiei.

Politic	Economic
1. 2. n	1. 2. n
Social	Tehnologic
1. 2. n	1. 2. n
Legislativ	Ecologic
1. 2. n	1. 2. n

Factorii politici se referă la politica guvernului, stabilitatea politică, grupurile de presiune (lobby) naţionale şi internaţionale, conflictele militare, aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană, calitatea de membru a Republicii Moldova în diverse alianţe sau organizaţii internaţionale, etc.

Factorii economici au în vedere indicatorii economici-cheie, rata inflaţiei, numărul de şomeri, investiţiile, atât la nivel naţional, cât şi regional, politica fiscală, nivelul salarizării, etc.

Factori sociali analizează caracteristicile beneficiarilor organizaţiei, evoluţia demografică, nivelul migraţiei, familiile monoparentale, delicvenţa juvenilă, valorile culturale ale populaţiei, implicarea femeilor în viaţa socială, şi a.

Factorii tehnologici ţin de aplicarea sistematică a realizărilor tehnologice la scopurile practice ale organizaţiei, dotarea tehnologică, rata de înnoire a utilajelor, tehnologiile informaţionale, accesul la reţelele electronice de comunicare rapide, etc.

Factorii legislativi se referă nu numai la legislaţia naţională şi cadrul legal local, dar şi la legislaţia europeană şi internaţională, tratatele şi acordurile internaţionale, şi a.

Factorii ecologici tot mai mult afectează siguranţa populaţiei şi necesită luarea lor în consideraţie, la fel ca şi cei din sectorul educaţional, de sănătate, cultural, etc.

În urma analizei PESTLE organizaţia trebuie să-şi definească cât mai clar mediul extern în care activează.

[18] Programul de formare continuă „PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ LA NIVEL LOCAL ŞI REGIONAL”, Chişinău, 2013

Analiza SWOT permite de a identifica nu numai factorii externi, care influenţează organizaţia, dar şi cei interni. Punctele forte şi punctele slabe sunt factorii interni ai organizaţiei, care pot impulsiona sau pot frâna dezvoltarea organizaţiei. Membrii organizaţiei pot controla sau influenţa factorii la nivel de puncte forte sau puncte slabe, deoarece ele depind de resursele şi procesele interne din organizaţie. În formă tabelară analiza SWOT este prezentată în tabelul 3.

Tabelul 3. Analiza SWOT a organizaţiei.

Puncte forte	**Puncte slabe**
1. n	1. n
Oportunităţi	**Ameninţări**
1. n	1. n

În urna analizei SWOT este necesar de identificat forţele motrice şi de frânare, care influenţează funcţionarea organizaţii. Forţele motrice sunt oportunităţile oferite de mediul extern şi de punctele tari ale organizaţiei. Forţele de frânare sunt ameninţările care vin din mediul extern şi din punctele slabe ale organizaţiei

La sfârşitul acestei etape, grupul de lucru primeşte decizia despre trecerea la faza a doua a procesului – la elaborarea planului strategic. Etapele şi rezultatele primei faze, analiza situaţiei, sunt prezentate în curînd în figura 4.

5. ELABORAREA PLANULUI STRATEGIC

Nu există un model universal pentru un plan strategic, dar sunt câteva compartimente, care sunt recomandabile pentru utilizare în diferite planuri strategice. Fiecare plan trebuie adaptat la nevoile şi cerinţele specifice ale organizaţiei concrete. În ***fig. 5*** este prezentat un exemplu de plan strategic pentru o organizaţie neguvernamentală, care s-ar potrivi şi în cazul Cluburilor Politice ale Femeilor. Planul strategic constă din cinci părţi: partea introductivă, partea strategică, partea funcţională, partea de monitorizare şi anexe.

Introducere. Partea introductivă prezintă documentul, schiţând contextul în care a fost elaborat planul strategic, problemele cu care se confruntă organizaţia şi metodologia, argumentează motivul pentru care a fost scris planul, descrie modul de prezentare şi structura documentului.

Rezumat. Se scrie după ce întregul plan a fost terminat. Trebuie să prezinte strategiile şi opţiunile de dezvoltare ale organizaţiei în mod atrăgător, complet, clar şi concret. În cazul în care planul va fi folosit pentru a atrage parteneri sau suport financiar, rezumatul este primul lucru pentru care planul ar putea fi respins. El trebuie să prezinte pe scurt conţinutul planului strategic, valorile comune ale organizaţiei, misiunea, viziunea şi principalele obiective, rezultatele analizei SWOT, strategiile alese, componentele principale ale planului de acţiuni, perioada de implementare şi rezultatele preconizate.

Profilul organizaţiei prezintă o scurtă istorie de activitate, accentuând cele mai importante realizări, descrierea persoanelor implicate: echipa, membrii consiliului

de administrare, voluntarii, susținătorii. Ar putea fi inclusă şi o prezentare generală a situației financiare curente.

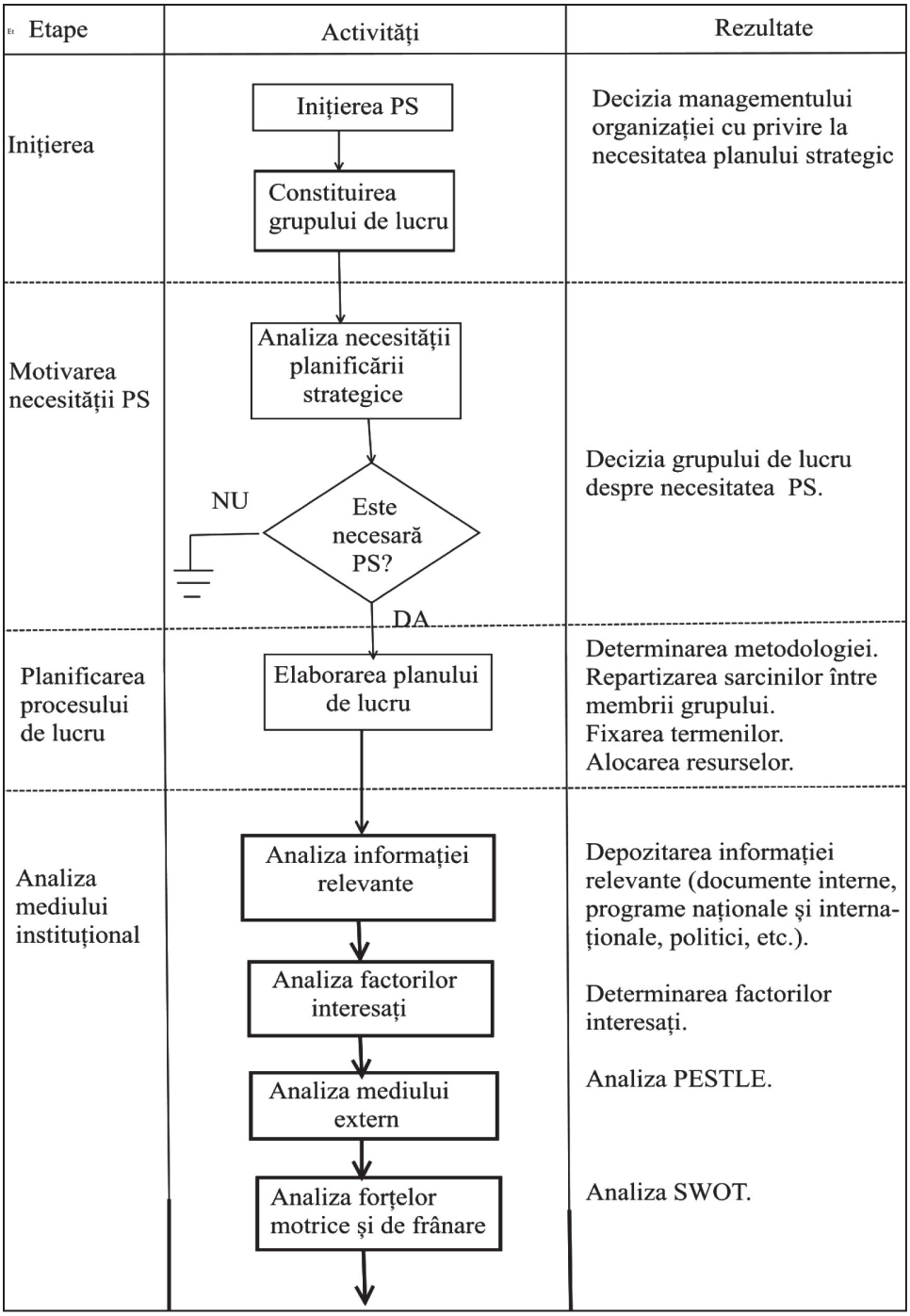

Fig. 4. Etapele analizei situației.

Analiza mediului are în vedere o analiză, atât a mediului intern, cât şi cel extern al organizației. Analiza mediului intern prezintă principalele aspecte legate de resursele instituției şi eficiența proceselor interne, de management, financiare, etc. Punctele tari şi punctele slabe ale instituției contribuie la planificarea activităților şi stabilirea priorităților instituționale. Iar analiza mediului extern prezintă factorii externi care pot influența dezvoltarea. Analiza trebuie să sugereze modalități concrete de a folosi punctele tari şi oportunitățile şi de a minimaliza punctele slabe şi amenințările.

I. Analiza situației.
- 1.1. Introducere.
- 1.2. Rezumat.
- 1.3. Profilul organizației.
- 1.4. Analiza mediului.
  - Analiza factorilor interesați.
  - Analiza SWOT.
- 1.5. Rezultate şi concluzii.

II. Dezvoltarea strategică.
- 2.1. Valorile comune ale organizației.
- 2.2. Misiunea organizației.
- 2.3. Viziunea.
- 2.4. Obiectivele.
  - Obiective strategice.
  - Obiective funcționale.
  - Obiective specifice.
- 2.5. Strategiile de dezvoltare.
- 2.6. Indicatorii de performanță.

III. Aplicarea strategiilor.
- 3.1. Programul 1
  - Proiectul1
  - Proiectul n
- 3.2. Programul n
  - Proiectul 1
  - Proiectul n
- 3.3. Planul de acțiuni pe anul de referință
  - Scopul
  - Obiectivele
  - Planul de acțiuni

IV. Monitorizarea şi evaluarea.

V. Anexe.

Fig. 5. Conținutul planului strategic pentru o organizație neguvernamentală.

Rezultate şi concluzii. Sunt prezentate rezultatele analizei SWOT, stabilite cele mai importante forțe motrice ale organizației (punctele forte şi oportunitățile) şi forțele de frânare (punctele slabe şi amenințările externe). Formularea rezultatelor este necesară de realizat clar, ținând cont de faptul că ele vor fi mai târziu folosite pentru elaborarea misiuni şi obiectivelor, identificarea celor mai potrivite strategii, dezvoltarea şi implementarea unor programe noi, activități noi şi servicii noi, adoptarea unor decizii strategice.

Analiza SWOT poate oferi patru opțiuni principale, după cum sunt prezentate în tabelul 4.[19]

Tabelul 4. Matricea analizei SWOT.

Opțiunea 1: Predomină punctele tari şi oportunitățile	**Opțiunea 2:** Predomină punctele slabe şi oportunitățile
Opțiunea 3: Predomină punctele tari şi amenințările	**Opțiunea 4:** Predomină punctele slabe şi amenințările

[19] Lidia Varbanova, Planificarea strategică a organizației culturale ca sistem de învățare deschis, Chisinau, ARC, 2010

Opțiunea 1 este cazul ideal pentru dezvoltarea organizației şi practic, în realitate, se întâlneşte destul de rar. Organizația este puternică şi condițiile externe oferă oportunități favorabile.

Opțiunea 2 . Organizația nu este capabilă să folosească oportunitățile externe existente din cauza problemelor interne.

Opțiunea 3. Organizația are capacitățile şi resursele necesare pentru dezvoltare, dar mediul extern o influențează negativ.

Opțiunea 4 este cea mai rea situație, deoarece posibilitățile de dezvoltare lipsesc.

6. DEZVOLTAREA STRATEGICĂ

Orice organizație are un şir de caracteristici, care o deosebesc de celelalte. Aceste elemente formează identitatea organizațională. Atunci când se inițiază un proces de PS este necesar de evaluat elementele identitare şi, dacă este nevoie, de actualizat, sau, dacă nu există, de formulat. Este important să se demonstreze unicitatea, originalitatea şi individualitatea organizației.

Identitatea organizațională este strâns legată de reputație, imagine şi percepția publicului. Fața publică a organizației ar trebui să radieze încredere, siguranță şi respect. În fig. 5 sunt prezentate elementele, care formează identitatea organizațională: valorile, misiunea, viziunea, logo-ul, sloganul.

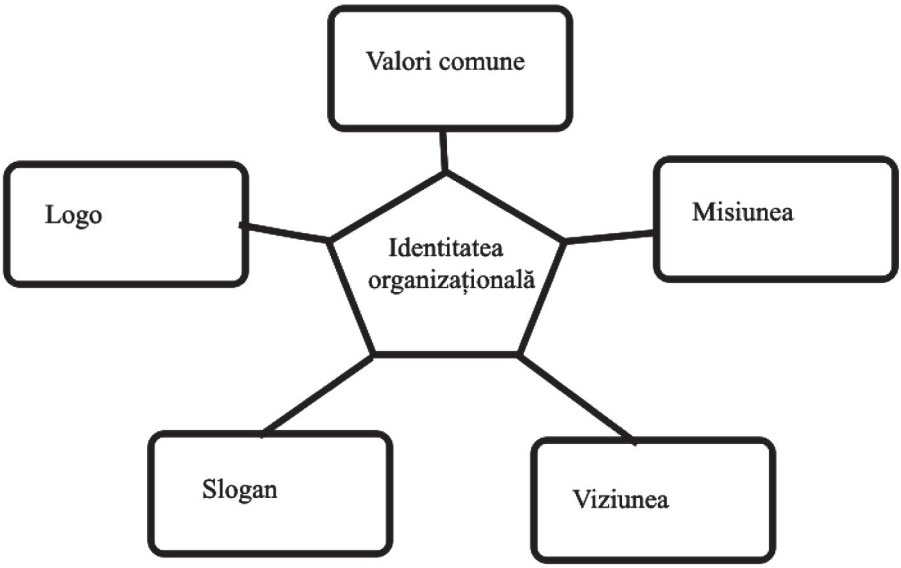

Fig. 5. Elementele identității organizaționale.

Valorile organizaționale sunt nişte norme şi standarde comune şi acceptate de toți, cu privire la modul în care persoanele din cadrul unei organizații ar trebui să se comporte – colectiv şi individual. Valorile ar putea să se regăsească în formularea misiunii şi/sau viziuni organizației. Dacă, totuşi ele nu au fost folosite în formularea

misiunii şi/sau viziunii, atunci ele trebuie să corespundă acestora. Valorile ar trebui să fie comune, sincere şi de încredere, fiind în legătură cu diferite arii de performanţă şi de comportament ale organizaţiei, cum ar fi imaginea organizaţiei, integritatea echipei şi a personalului, atitudinea faţă de beneficiari.

Formularea valorilor necesită o abordare participativă. Pentru a determina valorile de care se va conduce organizaţia, grupul de lucru ar putea folosi un sondaj printre membrii organizaţiei, părţile interesate şi beneficiari. Într-o anchetă se formulează 10-12 valori organizaţionale şi se propun participanţilor pentru a defini 4-5 cele mai des întâlnite în răspunsurile persoanelor anchetate.

Misiunea unei organizaţii neguvernamentale se referă la o problemă specifică a societăţii şi la nevoia de o rezolva. Fiecare program şi activitate a organizaţiei ar trebui să reflecte angajamentul organizaţiei de a aborda problema centrală expusă în misiune. Misiunea explică motivul existenţei şi prezintă activităţile organizaţiei, defineşte obiectul principal de activitate precum şi beneficiarii ei.

Declaraţia influenţează alte aspecte ale planului strategic, în special formularea obiectivelor, şi poate contribui la o reevaluare a funcţiilor esenţiale ale organizaţiei. Odată formulată, misiunea organizaţiei nu suferă modificări de la an la an, decât în situaţii excepţionale, când organizaţia îşi schimbă radical domeniul de activitate.

Declaraţia de misiune ar trebui să descrie cu ce se ocupă organizaţia, cine sunt beneficiarii şi ce anume face ca organizaţia să fie unică, să diferenţieze în mod clar organizaţia de alte, să fie scurtă şi uşor de reţinut pentru angajaţi.

Pentru formularea misiunii, grupul de lucru trebuie să definească, cu puţine cuvinte activităţile de bază, să identifice cei mai importanţi factori interesaţi şi beneficiarii organizaţiei. Toate aceste elemente se detaliază într-o schiţă a declaraţiei de misiune, care ia în consideraţie şi valorile fundamentale, şi este propusă spre discuţie într-o şedinţă largă a organizaţiei. Modificările se fac în baza consensului participanţilor.

Exemplu.

”Misiunea Coaliţiei pentru Egalitate de Gen este de a crea condiţii favorabile pentru dezvoltarea şi consolidarea capacităţii organizaţiilor neguvernamentale active în domeniul egalităţii de gen de a promova şi integra principiul egalităţii de şanse între femei şi bărbaţi în toate domeniile vieţii publice şi private. Astfel, Coaliţia îşi propune să dezvolte o serie de capacităţi de lucru şi de intervenţie comună a ONG-urilor din domeniu cu scopul de a produce modificări legislative, modificări ale politicilor publice la nivel naţional şi local şi creşterea nivelului conştientizării publicului, astfel încât diverse aspecte ce vizează egalitatea de gen să ajungă o prioritate pe agenda publică.”[20]

Viziunea este descrierea unui tablou imaginar unde intenţionează organizaţia să ajungă în viitor. Ea trebuie să furnizeze o direcţie clară, să fie plină de pasiune, să corespundă misiunii, să fie motivaţională, să fie scurtă şi uşor de reţinut pentru angajaţi. Ca şi misiunea, viziunea organizaţiei se formulează pentru un timp îndelungat şi nu este modificată de la an la an.

[20] STATUTUL Coaliţiei pentru Egalitate de Gen, http://ongen.ro/wp-content/uploads/2015/01/STATUTUL-Coalitiei-pentru-Egalitate-de-Gen.pdf

Exemplu.

„O societate în care femeile au aceleaşi drepturi şi oportunităţi ca şi bărbaţii, unde femeile ocupă o poziţie socială puternică şi sunt la fel de instruite în materie de sănătate fizică şi psihică.”[21]

Sloganul este o frază memorabilă sau o combinaţie de cuvinte cheie, care reprezintă beneficiile produselor şi serviciilor pe care le oferă organizaţia. Sloganul are scopul de a impresiona şi de a scoate în evidenţă elementele importante ale identităţii organizaţiei şi beneficiile produselor şi serviciilor sale. El este direcţionat spre beneficiari.

Logo – ul este un element grafic, care prezintă organizaţia vizual. Un logo combină de obicei numele şi imaginea grafică a organizaţiei şi este un simbol al acesteia. Dacă organizaţia nu este încă înregistrată, alegerea numelui este o parte a planului strategic. Logo-ul unei organizaţii este proiectat pentru a servi pe termen lung, şi formează o parte importantă a tuturor materialelor promoţionale şi comunicaţionale.

Următoarea etapă de lucru, după ce organizaţia şi-a formulat valorile, misiunea şi viziunea, este formularea obiectivelor de dezvoltare.

Obiectivul este expresia cantitativă şi/sau calitativă a uni rezultat final, care contribuie la îndeplinirea misiunii şi pe care organizaţia vrea să îl obţină într-o anumită perioadă de timp. Obiectivele strategice sunt în strânsă legătură cu misiunea şi viziunea organizaţiei. Obiectivele ar trebui să se bazeze pe analiza potenţialului organizaţiei şi rezultatele analizei SWOT.

În dependenţă de nivelurile de abordare, obiectivele pot fi clasificate în trei grupuri*: obiective generale/principale, obiective funcţionale şi obiective specifice.*

Obiectivele generale sunt linii directoare prioritare strâns legate de strategiile de dezvoltare ale organizaţiei pe termen lung.

Obiectivele funcţionale sunt ramuri ale obiectivelor principale şi reflectă principalele arii funcţionale ale activităţii organizaţiei.

Obiectivele specifice (operaţionale, tactice) ajută la dezvoltarea planurilor de acţiune (planuri concrete pentru o anumită perioadă de timp, care scot în evidenţă succesiunea activităţilor, persoanele responsabile, termenele limită intermediare şi rezultatele intermediare). Fig. 6 prezintă ierarhia obiectivelor.

S.M.A.R.T. (acronimul pentru Specific, Măsurabil, de Atins, Realist şi la Timp) este cea mai cunoscută metodă de formulare a obiectivelor.

• *Specific* înseamnă că obiectivul este concret, detaliat şi orientat spre o acţiune, nu lasă loc de interpretări diferite şi exprimă exact ce se doreşte să se întâmple.

• *Măsurabil* însemnă că este prezentat în termenii cantităţii, calităţii, caracterului oportun sau a costurilor. Măsurarea obiectivelor este importantă deoarece aşa se poate evalua realizarea lor.

• *Accesibil şi Realist* însemnă că obiectivul este formulat în aşa fel, încât să fie real de atins.

• *Timp* înseamnă că obiectivul are termene limită de îndeplinire.

Formularea obiectivelor se realizează de către grupul de lucru în cadrul unui brainstorming. Ele se formulează ţinând cont de analiza situaţiei şi declaraţiile de misiune şi viziune a organizaţiei.

[21] АНО «Женщины за развитие», http://womenfd.com/about/struktura-organizatsii/

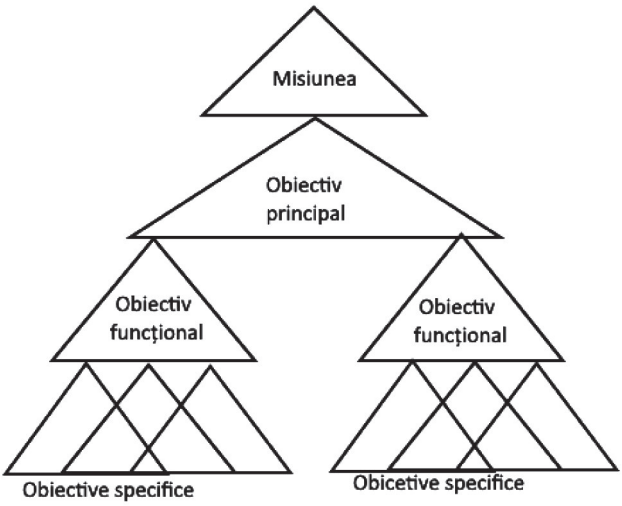

Fig. 6. Ierarhia obiectivelor.

Exemplu.

Obiectiv strategic 1. Promovarea egalității de gen în comunitate.

Obiectiv funcțional 1.1. Programul de instruire a membrilor comunității pe perioada 2016-2020.

Obiectivul funcțional 1.2. Programul de fundraising pe perioada 2016-2020.

Obiectivul specific 1.1.1 Proiectul ”Seminar ”Şanse egale pentru fiecare” până în septembrie 2016.

Obiectivul specific 1.1.2. Creşterea numărului de femei participante la scrutinul electoral cu 30% în 2017.

Etc.

7. ALEGEREA STRATEGICĂ

Alegerea strategiilor este cea mai importantă etapă în procesul de PS fiind în strânsă legătură cu rezultatele analizei SWOT şi cu misiunea şi obiectivele principale formulate. Setul de strategii ale unei organizații trebuie să poată folosi la maxim multiplele posibilități existente, oferite de mediul intern şi extern, şi să minimalizeze influența amenințările existente sau care pot apărea. O strategie relevantă este una care este flexibilă, obiectivă şi echilibrată, în acelaşi timp ambițioasă şi înțeleasă de toți cei implicați în implementarea ei, care poate completa celelalte strategii şi care nu le contrazice.

Strategiile fundamentale determină direcția principală pe care o va urma organizația pe o perioadă lungă de timp. Reieşind din analiza SWOT există patru opțiuni generale posibile:

1. organizația are multe puncte tari, iar mediul extern oferă multe oportunități pentru dezvoltare: strategia generală care ar trebui aleasă este cea pentru dezvoltare intensivă.
2. dacă predomină punctele slabe, însă mediul extern este oportun, cel mai bun mod de a continua este de a alege o strategie orientată spre schimbări interne.

3. dacă în organizație predomină punctele forte, însă mediul extern nu este favorabil, recomandabil este o strategice spre diversificare, care are ca scop îmbogățirea activităților de bază ale organizații şi/sau creşterea varietății ofertei de programe sau servicii.
4. organizația are multe puncte slabe, iar mediul extern prezintă o mulțime de factori de risc. Acesta este cel mai rău scenariu, forțând alegerea unei strategii de supraviețuire.

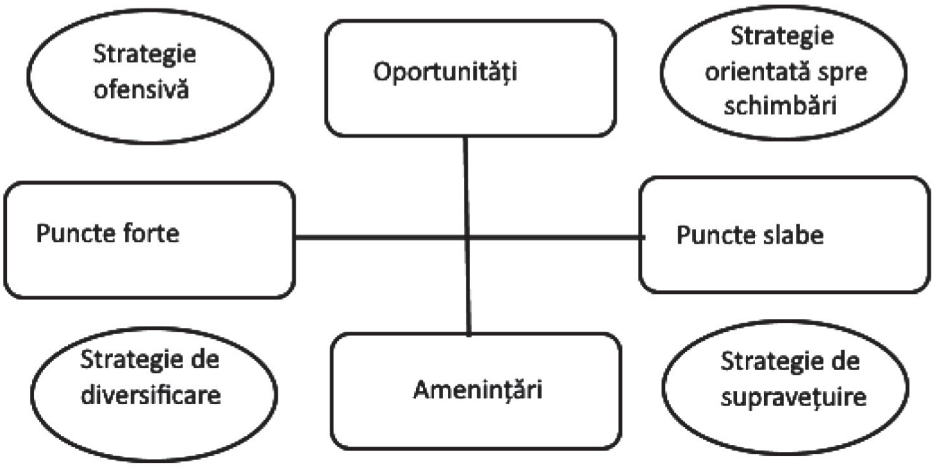

Fig. 7 Diagrama strategică SWOT.

O formulă precisă pentru alegerea strategiilor nu există, deoarece deciziile depind de situații concrete şi de felul în care se combină punctele tari, punctele slabe, oportunitățile şi amenințările. Orice combinație poate duce la alegerea unei strategii, sau a unui set de strategii în defavoarea alteia. În evaluarea şi selecția strategiilor este necesar de ținut cont de gradul în care ea se bazează pe punctele tari ale organizației, modul în care ele pot să asigure depăşirea punctelor slabe, cât de bine strategia foloseşte oportunitățile, care sunt şi care pot apărea şi cum va minimaliza amenințările care pot pune în pericol realizarea obiectivelor strategice.

Grupul de lucru în cadrul unui brainstorming elaborează o listă de strategii posibile de aplicat pentru organizație. La etapa următoare are loc prioritizarea strategiilor, care are drept scop identificarea acelor strategii, care să se potrivească cu resursele disponibile. Această activitate poate fi desfăşurată prin clasificarea strategiilor. Strategiile sunt prioritizate doar în cadrul unui obiectiv. La clasificarea strategiilor este necesar de ținut cont de cel mai direct mod de îndeplinirea obiectivele, de cele mai eficace mijloace de îndeplinire a obiectivelor, de cel mai scurt timp necesar pentru a atinge obiectivele şi de gradul de concordanță cu factorii-cheie interesați. După acest exercițiu, grupul ar putea conveni asupra unor strategii, care pot fi eliminate sau amânate, şi pot evalua impactul posibil asupra organizației al acestor decizii. În final, în urma consensului, va fi aprobată lista strategiilor pentru organizație.

Un sistem eficient de selecție a strategiilor ar trebui să se bazeze pe patru etape[22]:

[22] «СПИД. Фонд Восток-Запад», Стратегическое планирование в НПО. Пособие., Алма-Аты, 2013

1. *Motivația* pentru alegerea strategiei. Aceasta se referă la crearea unei armonii între posibilitățile organizației şi strategiile propuse.
2. *Informația disponibilă* pentru a realiza selecția. Acest lucru necesită un sistem eficient de management al informației, precum şi o analiză completă a strategiilor propuse şi a efectelor posibile pentru obținerea rezultatelor planificate.
3. *Criterii de selecție*. Strategiile trebuie selectate în funcție de anumite criterii. Aceste criterii pot fi grupate după:

Operaționalitate: strategia nu trebuie sa fie în contradictoriu cu obiectivele şi misiunea. Disponibilitate: strategia ar trebui să se conformeze mediului extern şi ceea ce se poate întâmplă în cazul unor schimbări critice.

Fezabilitate: strategia nu trebuie să supraestimeze resursele disponibile şi nici să creeze obstacole în viitor.

Acceptabilitate: strategia ar trebui să satisfacă aşteptările specifice ale beneficiarilor şi a membrilor organizației.

Competitivitate: Strategia ar trebui să asigure sau să mențină un avantaj competitiv al organizației în domeniul ales.

4. *Decizia cu privire la alegerea strategiilor*. Alegerea strategiei nu este etapa finală a planificării strategice. Ea doar asigură viitoarele decizii de management cu privire la dezvoltarea de proiecte şi programe specifice şi contribuie la monitorizarea şi evaluarea eficientă a implementării.

8. INDICATORII DE PERFORMANȚĂ

Pentru a evalua rezultatele de implementare a planului strategic este important să existe un sistem de raportare. Stabilirea unor indicatori de performanță specifici ajută la procesul de monitorizare şi evaluare. Indicatorii sunt o componentă esențială a oricărei strategii. Este important ca pentru fiecare obiectiv strategic să fie identificați anumiți indicatori.

Indicatorii sunt nişte instrumente de măsură, care permit să se determine gradul de atingere a unui obiectiv. Indicatorii buni prezintă informația simplu, în termeni operaționali şi măsurabili (cantitate, calitate, timp) şi sunt uşor de utilizat. De asemenea, indicatorii trebuie să fie justificați prin documente.

Indicatorii de performanță reprezintă unitățile de măsură utilizate pentru evaluarea performanței organizației în baza unor criterii la un moment dat. În funcție de criteriul utilizat pentru evaluarea performanței, indicatorii pot fi:

- *cantitativi* - măsoară cantitatea (de servicii, de beneficiari, de timp, etc.) şi sunt cei mai uşor de măsurat.
- *calitativi* – măsoară gradul de satisfacție, cât de bine sau cât de bun este produsul sau serviciul.
- *financiari* - măsoară cantitatea de costuri directe (transport, cazare, salarii) ci şi cele indirecte (chirie, întreținere, administrare).
- *de proces* - se concentrează pe managementul organizației, cine este implicat în luarea deciziilor, cum se iau deciziile, cum se transmit celor interesanți, etc.
- *de impact* - se concentrează pe beneficiile obținute. Efectele şi beneficiile pot fi pe termen scurt şi pe termen lung.

În tabelul 5 sunt prezentați indicatorii generali de performanță, de care trebuie să se țină seama la monitorizarea şi evaluarea unui document de strategie.

Sursele de verificare a indicatorilor trebuie să fie accesibile, credibile şi relevante pentru fiecare obiectiv. Pentru o mai bună alegere a indicatorilor pot fi utilizate principiile SMART. Indicatorii trebuie să fie *specifici* – să prezinte informații despre caracteristicile specifice ale unui anumit obiectiv, *măsurabili* – să prezinte aspecte cantitative şi/sau calitative ale obiectivului cu care este asociat şi poate fi măsurat cu unități şi instrumente cunoscute, *accesibili* – să fie formulat pe înțeles, *relevanți* – să fie semnificativi pentru obiectivul măsurat în contextul strategiei *şi în timp* – să facă referire la un moment de timp bine precizat, atunci când se efectuează măsurarea, pentru a şti etapa atingerii obiectivului.

Tabelul 5. Indicatorii generali de performanță.[23]

Indicatori de resurse şi activități	Reprezintă totalitatea resurselor alocate la fiecare nivel al strategiei. Rolul acestui tip de indicatori este de a oferi informații despre resursele (umane, financiare) disponibile. Monitorizarea indicatorilor de resurse este necesară pentru a putea avea o imagine asupra situației cantității de resurse în fiecare fază a implementării. Ca exemple de indicatori de resurse se poate menționa: numărul de persoane necesar pentru implementarea obiectivelor strategice; cantitatea de resurse alocată pentru atingerea rezultatelor.
Indicatori de ieşire	Reprezintă indicatorii legați de activitățile întreprinse şi reprezintă produsele directe ale acestora. Indicatorii de ieşire sunt măsurați în unități monetare sau fizice (numărul de persoane instruite, etc.).
Indicatori de rezultat	Sunt legați de efectele directe ale strategiei sau acțiunilor implementate. Furnizează informații despre schimbările din comportamentul, capacitatea sau performanța beneficiarilor direcți. Aceşti indicatori pot fi de natură fizică sau pot fi economici/ financiari (numărul de femei în consiliul local, etc.).
Indicatori de impact	Se referă la consecințele acțiunilor implementate dincolo de efectele asupra beneficiarilor direcți. Există două tipuri de definire a conceptului de impact: impactul specific, care apare după o perioadă de timp, dar care este direct legat de acțiunile întreprinse, şi impactul general, care reprezintă un efect pe termen lung, ce afectează o parte semnificativă a populației.

9. DIRECȚII STRATEGICE

Formularea direcțiilor de acțiune, a termenilor, a responsabilităților este una din cele mai importante părți a procesului de elaborare a unei strategii. ***Planul de acțiuni*** este un instrument de concretizare şi realizare a strategiei, elaborat sub o anumită formă scrisă pe baza unei metodologii bine precizate, prin care se concretizează prevederile strategiei şi se specifică programele şi proiectele pe anumite perioade de timp. Pentru fiecare obiectiv se stabilesc acțiunile practice, întreprinse pentru realizarea obiectivelor,

[23] Programul de formare continuă „PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ LA NIVEL LOCAL ŞI REGIONAL", Chişinău, 2013

termenele de realizare a acțiunilor, responsabilii pentru implementare, costurile şi sursele potențiale de finanțare.

În baza obiectivelor funcționale pot fi elaborate programe, care vor fi dezvoltate, ca parte componentă pentru atingerea obiectivelor generale. Planul de acțiuni trebuie să fie formulat pentru întreaga perioada de implementare. În acest caz planul este elaborat la nivelul obiectivelor strategice, programelor şi acțiunilor/proiectelor de implementare.

Forma de lucru utilizată frecvent în vederea implementării strategiei este forma tabelară. ***Tabelul 6*** prezintă un model de structură a unui plan de acțiuni de lungă durată.

Programe	Acțiuni/ Proiecte	Perioada de implementare	Responsabil	Cost estimativ	Surse de finanțare
Obiectivul strategic: 1) ……. **Programul 1.1. " …..."**	**Acțiunea 1.1.**				

Se recomandă şi elaborarea unui plan operațional pentru perioada de un an, bazat pe atingerea unor obiective specifice. Până la această etapă, trebuie să fie clarificate programele, acțiunile sau proiectele, şi urmează să fie întocmit un plan detaliat al acțiunilor care urmează să fie îndeplinite imediat după aprobarea planului strategic. Este necesar ca aceste acțiuni să fie prioritizate astfel, încât realizarea lor şi atingerea rezultatelor specifice, să ducă la îndeplinirea obiectivelor strategice, stabilite pe termen lung.

Există mai multe moduri de prezentare a planificării activităților, cel mai popular fiind Graficul Gantt. Graficele Gantt nu sunt complicate în elaborare, şi conțin o prezentare grafică cu o listă de activități (fiind prezentate şi obiectivele de care aparțin), cu datele planificate de începere şi finalizare a activităților şi cu responsabilizarea pentru activități. Ele ar trebui să acopere doar perioada de un an.

Organizarea din timp a activităților ajută la evitarea posibilelor probleme şi poate avea drept rezultat un calendar de lucru mai bine coordonat. Astfel pot fi identificate activitățile critice încât acestora să li se acorde o atenție sporită.

Pentru construirea diagramei Gantt se recomandă parcurgerea următoarelor etape:

- definirea activităților;
- estimarea duratei fiecărei activități;
- aranjarea activităților într-o succesiune logică;
- prezentarea grafică a desfăşurării activităților cu ajutorul unor linii orizontale (aceste linii arată momentul începerii şi terminării fiecărei activități).

Grafic acest instrument este prezentat ca o tabelă cu două axe, orizontală şi verticală. Pe axa orizontală sunt prezentate perioadele de timp în unități de măsură distincte (zile, săptămâni, luni), iar pe axa verticală obiectivele şi lista activităților. ***În tabelul 7*** este prezentat un exemplu de diagramă Gantt.

Tabelul 7. Exemplu de diagramă Gantt.

Activitatea	Durata	Început	Sfârşit	Resurse	Luna				
					1	2	….	….	n

10. MONITORIZAREA ŞI EVALUAREA

Implementarea unui plan strategic este o fază cheie, deoarece ea transformă conceptul descris pe hârtie în acțiuni concrete. Potrivirea dintre implementare şi strategie nu este niciodată perfectă, deoarece există întotdeauna mulți factori care influențează procesul şi care se schimbă continuu de-a lungul timpului. Acest lucru face ca planul să aibă nevoie de modificări tot timpul. Pentru aceasta este necesară o monitorizare şi evaluare permanentă. Acest lucru se realizează în anumite perioade de timp (săptămânal, lunar, anual) în baza unui sistem de raportare bazat pe indicatorii de performanță stabiliți. Dacă implementarea strategiei nu respectă planul de acțiuni aprobat, trebuie făcute anumite modificări.

Monitorizarea şi evaluarea implementării PS este o funcție managerială de bază, care face ca activitățile curente, resursele, personalul şi termenele limită să fie mereu monitorizate. Ele sunt strâns legate. Ambele sunt instrumente de management necesare pentru informarea factorilor decizionali. Cu toate acestea, ele produc diferite tipuri de informație. Datele de monitorizare generate în mod sistematic sunt esențiale pentru evaluările de succes. Caracteristicile monitorizării şi evaluării sunt prezentate în **tabelul 8**[24]**.**

Monitorizare	Evaluare
Continuă	Periodică: la etapele de referință importante cum ar fi mijlocul perioadei de implementare a programului; la sfârşitul programului sau după o perioadă substanțială de la finalizarea acestuia
Urmăreşte; supraveghează atent; analizează progresul şi îl sprijină cu documente	Analiză aprofundată; compară realizările planificate cu cele efectuate
Se axează pe activități, efecte, procesele de implementare, relevanța continuă, rezultatele probabile	Se axează pe rezultate în relație cu contribuții; rezultate în relație cu costuri; procesele folosite pentru obținerea rezultatelor; relevanța globală; impact şi sustenabilitate
Menționează ce activități au fost implementate şi ce rezultate obținute	Menționează de ce şi cum au fost obținute rezultatele. Contribuie la construirea teoriilor şi modelelor pentru schimbare
Informează managerii cu privire la problemele existente şi furnizează opțiuni pentru măsuri corective	Furnizează managerilor opțiuni de strategii şi politică
Auto-evaluare de către managerii de program, factorii interesați şi finanțatorii	Analiza internă şi/sau externă de către managerii de program, factorii interesați şi finanțatorii şi/sau evaluatori externi

[24] ”Manual de planificare strategică”, Martin Grimwood, Ugis Sics, Mircea Tulea; Secretariatul General al Guvernului Românie, Bucureşti 2009

Monitorizarea urmăreşte continuu performanţa şi oferă informaţii asupra progresului înregistrat în baza a ceea ce a fost planificat, prin colectarea şi analizarea informaţiilor privitoare la indicatorii stabiliţi. Monitorizarea analizează atât procesele legate de programe cât şi schimbările în starea beneficiarilor implicaţi în activităţile organizaţiei, identifică punctele forte şi pe cele slabe în cadrul unui program.

Evaluarea este o analiză periodică a performanţelor programului. Se bazează pe datele generate de activităţile de monitorizare precum şi pe informaţiile obţinute din studii, cercetări, discuţii focus-grup-urilor, anchete etc.

Rezultatele monitorizării şi evaluării prezintă interes nu numai pentru managementul organizaţiei. De rezultatele activităţii organizaţiei se pot interesa fundaţiile, donorii, voluntarii, beneficiarii. Pentru a putea răspunde la întrebările acestor factori, organizaţia trebuie să-şi formuleze un sistem de monitorizare şi evaluare, bazat pe indicatorii de performanţă aprobaţi anterior.

BIBLIOGRAFIE

1. Bodrug V., Saca S., Poustovan I. Gender şi Educaţie, Chişinău, 2001
2. ”Ghid de planificare strategică ”, Călin Beatrice Monica , 2009
3. Gender Mainstreaming in Practice: a Handbook. UNDP RBEC, 2002, p. 43-44
4. Manualul „Femeile pot reuşi”, 2005
5. Manual de instruire avansat în managementul proiectelor (PCM), C. Scarlat şi H. Galoiu, Bucureşti, 2002
6. ”Manual de planificare strategică”, Martin Grimwood, Ugis Sics, Mircea Tulea; Secretariatul General al Guvernului Românie, Bucureşti 2009
7. Materialele Institutului de politici sociale şi de gen (Rusia): www.genderpolicy.ru)
8. ”Planificare strategică.”, Unitatea Centrală pentru Reforma Administraţiei Publice , Ministerul Administraţiei şi Internelor, România, Bucureşti
9. Programul de formare continuă „PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ LA NIVEL LOCAL ŞI REGIONAL”, Chişinău, 2013
10. Promovarea egalităţii genurilor în Moldova: aspecte sociale şi legislative, Gender-Centru, Chişinău, 2005
11. Raport la şedinţa grupului de experţi pentru elaborarea strategiei de integrare a perspectivei de gen în activitatea de apărare a drepturilor şi programele ONU, 1995, doc. E\CN.4\1996\105
12. Varbanova Lidia, Planificarea strategică a organizaţiei culturale ca sistem de învăţare deschis, Chisinau, ARC, 2010
13. Vaileanu C. Gender Analysis of UNDP Moldova Programme Portfolio, 2006
14. The NGO handbook, The Center for Nonprofit Development and Pluralism, Bureau of International Information Programs United States Department of State, 2012
15. «СПИД. Фонд Восток-Запад», Стратегическое планирование в НПО. Пособие., Алма-Аты, 2013
16. ”Обзор планирования.” Дженет Шапиро, CIVICUS
17. ”Стратегическое планирование”, Дженет Шапиро, CIVICUS
18. Шведова Н.А. Просто о сложном: гендерное просвещение, 2002, стр.9
19. *http://www.gender-equality.webinfo.lt/results/european_union.htm*,
20. *www.coe.int*;