

“Eu susțin femeile în politică”

GHIDUL
ELABORAREA STRATEGIEI
DE DEZVOLTARE A CLUBURILOR
POLITICE ALE FEMEILOR

CHIȘINĂU 2016

Opiniile exprimate în acest ghid aparțin autorilor și 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 și 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 și Abilitarea Femeilor (UN Women) și Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) în parteneriat cu Fundația Est-Europeană și 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 ȘI EXPERIENȚE DE ORGANIZARE A FEMEILOR ÎNTRU PROMOVAREA DREPTURILOR ȘI A EGALITĂȚII DE GEN	
1. Experiențe mondiale	6
2. Experiențe locale	8
II. DREPTURILE FEMEILOR ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII UMANE	
1. Evoluția abordărilor dezvoltării și a rolului femeilor	11
2. Etapele evoluției abordărilor dezvoltării și a rolului femeilor	12
3. Ce reprezintă „egalitatea între femei și bărbați”	13
4. În ce constă diferența dintre „egalitatea genurilor” și „echitatea genurilor”?	14
5. Problema egalității ține oare numai de femei?	15
6. Modele de abordare a egalității de gen	15
7. Participarea bărbaților și a femeilor la procesul de luare a deciziilor	18
8. De ce este necesară asigurarea participării echilibrate a femeilor și a bărbaților la viața politică și cea obștească?	19
9. Cum pot fi susținute femeile în politică?	20
10. Ce reprezintă cotele?	21
11. Argumente „pro” și „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 și evaluarea	42
Bibliografie	44

ABREVIERI

APC	Administrația publică centrală
APL	Administrația publică locală
CEDAW	Convenția privind eliminarea tuturor formelor de discriminare împotriva femeilor
ECE	Europa Centrală și de Est
GTF	Gender Task Force
MMPSF	Ministerul muncii, protecției sociale și 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 și care merită a fi împărtășită.

Pornind de la ideea, ca *nimeni nu se naște politician, dar oricine care își dorește poate învăța să ajungă unul bun*, Cluburile Politice ale Femeilor au devenit o școală reală de atragere, de formare civică și politică pentru multe dintre femeile din raioanele Briceni, Cahul, Cimișlia, Strășeni și Telenești.

Atitudinea echipelor-nucleu din aceste cinci cluburi, bazată pe încurajarea, sprijinul și consolidarea capacităților cetățenești ale femeilor, a contribuit la sporirea numărului de candidate, dar și de femei alese în Electorala-2016 pentru primăriile și consiliile locale. Activitățile de formare, organizate în cadrul cluburilor, prin șirul de obiective și grupurile-țintă vizate, au oferit beneficiarelor o gamă largă de oportunități de învățare. Astfel, femeile candidate au beneficiat de training-uri și ateliere pe subiecte de promovare electorală, ca ulterior, în calitate de primare și consiliere, să adopte o abordare integratoare de gen în procesul de guvernare locală. Bugetul local sensibil la dimensiunea de gen, egalitatea de gen și 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 și 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 și fiecare: femei și bărbați, tineri și adulți, membri de partid și voluntari. Echipele acestor cluburi își doresc să devină *ochiul de veghe* din teritoriu, care să țină în câmpul atenției diversitatea de probleme existente, dar, mai cu seamă, calitatea soluționării acestora.

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

- ✓ Implicarea în activități a 20 de sate;
- ✓ Participarea la dezbateri a 567 de persoane, inclusiv 24 de bărbați;
- ✓ Abordarea diverselor probleme în cadrul a 39 de ședințe, printre care:
 - *susținerea femeilor lucrătoare migrante și modalități de sprijin;*
 - *sănătatea femeilor de la sate. Necesitate în iluminare și profilaxie;*
 - *atragerea femeilor de la sate în viața comunitară prin activități culturale;*
 - *violența în familie. Căi de prevenire și combatere;*
 - *creșterea ponderii populației vîrstnice – o provocare substanțială p/u guvernarea locală;*
 - *copiii străzii și abandonul școlar – problemă actuală acută;*
 - *sensibilizarea APL în găsirea de soluții la problema traficului de ființe umane;*
 - *depășirea barierelor de comunicare a beneficiarilor cu aleșii APL;*
- ✓ *Atragerea în lucrările ședințelor lunare tematice a reprezentanților Consiliilor raionale și 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 și dezvoltare durabilă a lor, devenind în timp un bun public, exemplu real de militantă în promovarea și respectarea dimensiunii de gen în societatea noastră.

Violeta Dumitrașcu, coordonatoare de proiect

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

1. EXPERIENȚE INTERNAȚIONALE

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

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

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

La nivel regional au fost create și au funcționat diferite rețele: rețeaua ECE, GTF, rețeaua ECE a sindicatelor, COALIȚIA KARAT ș.a., majoritatea activând cu suportul donatorilor și fiind în dependență de resurse externe. În același timp, menționăm că în unele țări există practici de finanțare din partea statului a proiectelor ONG-ilor, inclusiv a celor de femei (Austria, Belgia, România ș.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 și economică
- Rețeaua ESE pe Problematika de Gen din cadrul ECE, înființată de către Forumul European pentru Democrație și 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-ilor și Fundațiilor Internaționale în domeniul promovării Drepturilor Femeilor etc.¹

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

WIN-WIN: FEMEILE AU AVUT INFLUENȚĂ DECIZIONALĂ ASUPRA REZULTATELOR ALEGERILOR ȘI 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 și 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 câștigat aceste alegeri. – Persecutarea legală a clienților prostituatelor.

- Dintre femeile SD din Finlanda a fost aleasă prima femeie Președintă în Finlanda în 2000 – Tarja Halonen, Președinta statului în timpul trimiterii pacificatorilor din Finlanda către Kosovo: “Calmați-vă, și 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 și 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 și drepturile femeilor

- Femeile SD din Austria au ales în calitate de președinte 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 și 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 și și-au menținut poziția cu suportul crucial al membrilor 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.

Efectul de contagiere – competiția partidului pentru femeile alegătoare:

- În Norvegia a fost aplicată cota legală pentru consilii de directori pe timpul guvernării conservatorilor

- Angela Merkel și un ministru din cadrul partidului său au introdus niște 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 Democratice de dreapta ca răspuns la solicitările Coaliției de Paritate în 2004.

- Partide de centru și 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 și 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 și obligate să se alinieze la standarde minime ale democrației interne
- curse electorale dintre partidele cruciale sau coaliții
- mișcările de femei puternice reprezentând societatea civilă
- organizații de femei puternice în cadrul cel puțin a unuia dintre cele mai mari partide politice și sindicate
- actorii internaționali și media au acordat suport strategiilor axate pe împuternicirea femeilor
- o bună cooperare între ONG-uri de femei, femeile din cadrul partidelor politice mari și 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 ș.a.

2. EXPERIENȚE LOCALE. EXEMPLUL REPUBLICII MOLDOVA

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

Astfel, în perioada *anilor 1991-2000* menționăm formarea și activitatea a două Organizații social – politice de femei: LDCFM și AFM. Liga Democrat-Creștină 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-uri focusate pe problemele femeilor / gender:

Clubul Politic al Femeilor-50/50, Centrul Național de Studii și Informare pentru Problemele Femeii (actualmente Centrul Parteneriat pentru Dezvoltare), Forul Organizațiilor de Femei - prima rețea a ONG-urilor din domeniu, Gender-Centru ș.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 și bărbaților pe listele electorale (dar fără succes).

Printre realizările din acești 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 și familiei pe lângă Președintele 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 și a autorităților publice... fără deosebire de...sex...”. Legea privind partidele politice (1998) prin Art.9 (6) prevede: Partidele politice respectă principiul egalității dintre bărbați și femeii în organele lor decizionale la toate nivelurile. Guvernul a adoptat Planul Național de Acțiuni “Fortificarea situației femeilor și creșterea rolului lor în societate” (15 ianuarie, 1998), care a fost realizat doar parțial. Astfel, prioritățile erau focusate pe abordarea drepturilor femeilor.

Perioada 2000 – 2010 a fost marcată prin schimbări semnificative atât la nivel de discurs politic oficial cât și cu referire la dezvoltarea organizațiilor 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 contribuția / la cererea ONG-ilor de femei au fost adoptate planurile de acțiuni în domeniul egalității genurilor (2003-2005/2006-2009), a unor legi cruciale după cum urmează: Legea privind traficul de ființe umane (2005), Legea cu privire la asigurarea egalității de șanse între femei și bărbați (2006), Legea Nr.45 cu privire la prevenirea și combaterea violenței în familie (2007) ș.a. Au fost instituite / restructurate structuri ale Mecanismului național în domeniul egalității de gen (în baza legii nr.5-XVI): Comisiei guvernamentale pentru egalitate între femei și bărbați, Departamentului oportunități egale și politici familiale MMPSF/ Direcției politice de asigurare a egalității de gen și prevenirea violenței, Focare gender în cadrul APC etc.

Constatăm apariția și fortificarea a peste 100 de ONG-uri în domeniul drepturilor femeilor (drepturile sociale, economice și politice), mai multe organizații sunt preocupate de egalitatea de gen, apar Centre de studii gender. La inițiativa ONG-ilor (Gender-Centru) în instituțiile de învățământ apar primele discipline cu tematica drepturilor femeilor / egalității de gen. În cadrul majorității partidelor politice sunt înființate organizații de femei. În 2001 se formează o rețea neformală a femeilor din partide politice și ONG-uri în cadrul Proiectului “Femeile Pot Reuși” 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) Alianța PasProGen², care a fost mai puțin activă. În 2008, la inițiativa a 5 ONG-uri (Clubul politic 50/50, CPD, Forul ONG-ilor de femei, Gender-Centru, ONG “În doi”) este creată Alianța “ProGen” pentru monitorizarea din perspectiva de gen a alegerilor parlamentare.

Totodată, convențional specificăm începând cu anul 2010 – prezent - următoarea etapă în dezvoltarea politicilor în domeniul egalității de gen, dar și a mișcării organizațiilor

² Memorandumul de constituire a PARTENERIATULUI INTER-ORGANIZAȚIONAL pentru SCHIMBARE Pro Gen (Pas Pro Gen) – O VOCE COMUNĂ A ONG-urilor în promovarea drepturilor și șanselor egale pentru femei și bărbați a fost semnat de: Centrul Național de Studii și Informare pentru Problemele Femeii, AO “Clubul Politic al Femeilor 50/50”, Asociația Femeilor de Carieră Juridică din R. Moldova, AO „Gender-Centru” Moldova, Asociația „Femeia pentru paritate și democrație”, Centrul de instruire în domeniul sănătății reproductive, Centrul de Studii Gender, Asociația Femeilor Profesioniștii din Moldova, Asociația Femeilor “Imperativ”, Asociația Republicană a Femeilor “AT-ENA”, AO „Femeia – Partener Egal”, ONG „CONSĂTEANCA”, ONG „Speranța Femeilor din Mediul Rural”, Asociația Femeilor de Afaceri din mun. Bălți, Asociația Femeilor “MILENA SM”, AO Centrul Inițiativelor Sociale și Antreprenoriale ale Femeilor, Comunitatea Femeilor Ucrainene din Republica Moldova, Societatea de Planificare a Familiei din Moldova, Asociația pentru Dezvoltare și Cercetări în Gender, Asociația Femeilor Găgăuze din Moldova “GAGAUZ KARÎLAR BIRLET” ș.a. Cu regret, mai multe organizații deja nu mai există. Foarte greu supravețuiesc ONG din localitățile 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 discrepante vizibile dintre egalitatea de gen “de jure” și “de facto”.

Mișcarea 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) ș.a. În calitate de aspect semnificativ menționăm interesul față de tematica egalității de gen din partea ONG-ilor specializate pe alte domenii cum ar fi drepturile persoanelor cu dizabilități, drepturile omului, drepturile copiilor etc. Drept exemplu elocvent poate servi Platforma pentru Egalitate de Gen, care a întrunit mai multe organizații și experte / experți interesați de promovarea egalității de gen³.

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

- ONG-uri de femei și rețele specializate a femeilor – femei de afaceri, jurnaliste, femei din mediul academic etc.
- ONG-uri și rețele a expertelor / experților și organizațiilor specializate pe anumite domenii de interes: prevenirea/combateră violenței în familie, asistența mamelor și copiilor din grupuri vulnerabile ș.a.
- organizații de femei în cadrul sindicatelor
- organizații de femei în cadrul partidelor politice
- rețele de femei primare și consiliere ș.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 și Guvern/ Parlament, adresarea petițiilor deputaților, evenimente media, inclusiv Radio Cafe, implicarea reprezentanților ONG-ilor/grupurilor de inițiativă în lucrările Comisiilor guvernamentale și 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 și economic, încurajăm:

- solidarizarea ONG-urilor
- crearea / dezvoltarea unor rețele (alianțe) active cu susținerea din partea donatorilor dar și în baza alocațiilor locale
- consolidarea colaborării ONG-urilor și organizațiile de femei din partidele politice, sindicate ș.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 și Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) în parteneriat cu Fundația Est-Europeană și Centrul Parteneriat pentru Dezvoltare, cu susținerea financiară a Guvernului Suediei.

II. DREPTURILE FEMEILOR ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII UMANE

1. EVOLUȚIA ABORDĂRILOR DEZVOLTĂRII ȘI A ROLULUI FEMEILOR

Există diverse opinii referitor la promovarea și dezvoltarea mai eficientă a femeilor. Unii specialiști 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 întărește dependența femeilor, și propun dezvoltarea formelor de activitate care aduc venit. Agențiile de dezvoltare recunosc că femeile dețin multiple obligațiuni, legate de serviciu și familie, consultându-se cu acestea referitor la elaborarea și implementarea programelor ce le-ar permite realizarea trebuințelor și drepturilor sale fundamentale.

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

Promovarea femeilor	Gender Mainstreaming
Urmărește realizarea:	
- Egalității de șanse pentru femei prin promovare și acțiuni afirmative; - Creării de spații ale femeilor.	- Societății corecte în abordarea genului social; - Lărgirea spațiului de manevră pentru femei și bărbați.
Accentul cade asupra:	
- Femeilor (uneori sunt privite drept un grup special de interes).	- Relațiilor de gen; - Structurilor.
Măsuri:	
- Proiecte și programe pentru femei.	- Integrarea perspectivei de gen în toate problematicile și la toate nivelurile; - Sensibilizarea bărbaților și 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 și pusă sub semnul întrebării; - Și femeile și bărbații sunt responsabili.

În afară 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 și experiența femeilor, ignorând astfel încălcările zilnice ale drepturilor umane ale femeilor⁴.

■ 2. ETAPELE EVOLUȚIEI ABORDĂRILOR DEZVOLTĂRII ȘI A ROLULUI FEMEILOR⁵

1. În anii 1940-60 domina abordarea *bunăstării* în condițiile creșterii 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 carității (ajutor umanitar, haine, produse alimentare, apă).
2. În anii 70 rr. rolul femeilor în dezvoltare se specifică: politica este orientată asupra luptei cu sărăcia ținând cont de trebuințele de bază ale femeilor și de scopul major al dezvoltării – creșterii economice a țărilor în curs de dezvoltare. Sărăcia femeilor este înțeleasă ca indicator al dezvoltării insuficiente a resurselor de muncă feminine, și 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 rând, de reorganizarea structurală a economiei, mai ales în condițiile crizei datoriiilor 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-și mărească ziua de lucru, combinând 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. Începând 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 recunoaște rolul puterii: femeile au nevoie să obțină mai multă putere, pentru a-și 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 cuvânt în teoria dezvoltării – abordarea integrată „*gender și dezvoltare*” în condițiile stabilității sociale alături de reforma politică și economică, includerea multilaterală și permanentă a aspectelor gender în activitatea guvernului, instituțiilor și organizațiilor sociale. Promovarea unei politici gender complexe în baza perspectivei de gen, analizei de gen, planificării de gen și dezvoltării instituționale în interesele egalității bărbaților și femeilor.

⁴ Vezi: Raport la ședința grupului de experți pentru elaborarea strategiei de integrare a perspectivei de gen în activitatea de apărare a drepturilor și 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 ȘI BĂRBAȚI”?

Egalitate între femei și bărbați – egalitate în drepturi, șanse egale în exercitarea drepturilor, participare egală în toate sferele vieții, tratare egală a femeilor și bărbaților⁶.

Egalitatea între bărbați și femei - principiul feminismului liberal-reformist, înaintat încă în 1792 de către Mary Wollstonecraft. Realizarea egalității juridice a genurilor a avut loc în câteva etape. Egalitatea presupune independență în viziune, autonomie, responsabilitate și participarea celor două genuri în toate sferele vieții publice și private. Conceptul de egalitate între genuri, în afara oricărei referiri la diferențele legate de sex, se opune conceptului inegalității dintre genuri, respectiv diferențelor dintre condițiile de viață ale femeilor și bărbaților.

Principiul egalității este cel mai important concept promovat de Convenția asupra eliminării tuturor formelor de discriminare față de femei. Însă conceptul crea probleme, deoarece termenul „egalitate” aplicabil femeii era tratat ca „drept de a fi egală cu bărbații”. Pretextul de a trata anume astfel această noțiune a apărut datorită faptului că femeile suportau inegalități și discriminări pe piața forței de muncă și la remunerarea muncii. Ele se ciocneau de inegalități în sfera accesului la sistemul de sănătate, la aplicarea drepturilor în familie, a drepturilor legate de cetățenie etc. La acest nivel de argumentare, a fi egală cu bărbatul înseamnă a avea drepturi egale cu ale bărbatului.

Problema a apărut și din cauză că noțiunea de egalitate și-a extins sensul, fiind tratată în felul următor: dacă femeile aspiră să fie egale cu bărbații, atunci cu ele trebuie să ne comportăm la fel ca și cu bărbații sau, dacă femeile doresc egalitate, ele trebuie să facă totul ce fac bărbații. Din această afirmare reiese, că femeile urmează a fi tratate de pe poziția **normelor masculine**. Deci, nu se mai ține cont de faptul, că femeile se deosebesc de bărbați. Dacă regulamentul, comportamentul solicitat, procesele în cadrul cărora este soluționată o problemă, mecanismele instituționale etc. sunt identice pentru bărbați și femei, atunci ultimele se pomenesc în condiții nefavorabile dat fiind diferențele dintre acești doi actori ai societății.

Pentru început este necesar de a înțelege, că condițiile de viață ale femeilor și bărbaților se deosebesc semnificativ, în mare măsură datorită funcției reproductive a femeilor. Problema constă nu în existența acestor diferențe ci în faptul, că ele nu trebuie să aibă impact negativ asupra condițiilor de viață ale femeilor și bărbaților, să ducă la discriminare. Dimpotrivă, acestea trebuie luate în considerație la elaborarea politicilor și strategiilor de dezvoltare, manifestându-se în repartizarea echitabilă a posibilităților economice, sociale, politice.

Egalitatea genurilor nu se reduce la egalitatea totală pînă la diminuarea deosebirilor biologice. În același timp această egalitate nu trebuie să stabilească drept normă condițiile și modul de viață caracterizat bărbaților.

În scopul determinării sensului egalității între femei și bărbați N. Șvedova (Rusia) menționează importanța a două componente:

- 1) structura socială a genului (sexului masculin sau feminin) și
- 2) relațiile între genuri⁷.

⁶ Legea nr.5-XVI asigurării egalității de șanse între femei și bărbați, 2006

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

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

La acest capitol trebuie menționată și importanța relațiilor între genuri. Noțiunea apartenenței de gen include și un element ierarhic (istoric), în conformitate cu acesta bărbații fiind considerați ființe superioare față de femei și, respectiv, comportamentele și valorile bărbaților sunt mai semnificative decât cele ale femeilor. Aceasta înseamnă, că „norma” caracteristică bărbaților, este un standard pentru întreaga societate, care o reflectă în deciziile și structurile sale politice. Ultimele deseori, nu neapărat intenționat, reproduc inegalitatea între genuri.

■ 4. ÎN CE CONSTĂ DIFERENȚA DINTRE „EGALITATEA GENURILOR” ȘI „ECHITATEA GENURILOR”?

Echitatea de gen reprezintă procesul de atitudine echitabilă față de femei și bărbați, fapt ce necesită măsuri speciale de compensare a gafelor istorice și sociale, a situațiilor discriminatorii care împiedică femeile și bărbații să ocupe poziții egale. Iată de ce echitatea de gen duce la egalitate.

În același timp este extrem de important de a conștientiza faptul, că nu toți bărbații și nu toate femeile sunt identici, că diferențele în rîndul femeilor și în rîndul bărbaților, pot fi mult mai esențiale decât diferențele de gen.

Există opinia precum că egalitatea este definită drept o **atitudine similară față de toți**, indiferent de aptitudinile și particularitățile personale. Un asemenea punct de vedere își are rădăcinile în convingerea că toți oamenii **sunt egali**, și, prin definiție, a-i trata pe toți într-o manieră identică este **echitabil**.

Acest mod de abordare face abstracție de caracteristicile fizice, sociale, economice și experiența de viață a femeilor și bărbaților, dar și a grupurilor sociale specifice, precum sunt invalizii, reprezentanții populației băștinașe și ai minorităților naționale.

Echitatea socială reprezintă o formă a relațiilor sociale, pentru care sunt caracteristice drepturi și libertăți similare a indivizilor, egalitatea lor în fața legii. Iar egalitatea genurilor constă în deținerea de către femei și bărbați a aceluiași statut prin intermediul condițiilor egale pentru realizarea drepturilor și potențialului uman. Cu alte cuvinte, egalitatea genurilor reprezintă echitatea socială a genurilor cu luarea în considerație a specificului relațiilor interpersonale și a statutului genurilor în societate.

Egalitatea este un principiu, potrivit căruia tuturor oamenilor, indiferent de sex, rasă sau capacități li se asigură șanse 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 coș de căpșuni. Dacă unul dintre ei face alergie la căpșuni, atunci cei doi nu vor avea același beneficiu de pe urma acestui tratament egal. Astfel, nu s-a ținut cont de faptul că persoanele în cauză au interese și preferințe diferite. O atitudine egală, echitabilă

față de acești indivizi presupune alegerea pentru ei a acelor fructe, pe care le-ar putea savura ambii sau oferirea diferitelor soiuri, ținând cont de preferințe.

Echitatea gender presupune tratarea echitabilă a bărbaților și femeilor în corespundere cu trebuințele acestora.

■ 5. PROBLEMA EGALITĂȚII ȚINE OARE NUMAI DE FEMEI?

Mult timp se considera că egalitatea reprezintă problema femeilor. În același timp, în viziunea unor specialiști, aceasta-i și problema bărbaților⁸. Acestea atrag atenția asupra faptului, că majoritatea bărbaților se identifică nu pur și simplu drept reprezentanți ai genului masculin, ci drept reprezentanți ai umanității. Șovinismul de gen sau șovinismul masculin este incompatibil cu democrația și un stat civilizat. În realitate problema egalității 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 conțin bariere vizînd participarea femeilor la viața politică și social – economică.

Care poate fi beneficiul realizării egalității între bărbați și femei în Moldova?

- În primul rînd, întărirea capacității de concurență a țării la nivel internațional: statul nu-și poate permite luxul de a ignora sau subaprecia în continuarea potențialului unuia din genuri, în particular a femeilor, în diverse domenii ale vieții.
- În al doilea rînd, îmbunătățirea calității vieții cetățenilor țării în urma eliminării tuturor formelor de discriminare și violență în bază de gen: s-ar îmbunătăți sănătatea fizică și psihică a femeilor și bărbaților, ar crește longevitatea bărbaților; ar scădea numărul divorțurilor, ar crește o generație de copii armonios dezvoltați etc.
- În al treilea rînd, realizarea egalității bărbaților și femeilor reprezintă unul din mijloacele eficiente de combatere a sărăciei și stimulării dezvoltării⁹: reorientarea resurselor umane și financiare cheltuite pentru combaterea violenței domestice spre programe de dezvoltare.

Așadar, și femeile și bărbații vor avea de câștigat de pe urma realizării egalității genurilor.

■ 6. CUM ESTE ABORDATĂ EGALITATEA GENURILOR?

Principiul egalității este unul central în relațiile dintre genuri. Însă, cum a mai fost menționat, societatea duce lipsă de egalitate reală, deoarece bărbații și femeile nu sunt identici. În societate mai persistă: diferențe, inegalități, condiții dezavantajoase care afectează și femeile și bărbații, dar femeile constituind categoria mai des discriminată. Inițiativele, orientate spre realizarea drepturilor umane ale femeilor, trebuie să compenseze sau să țină cont de diferențe, inegalități, condiții dezavantajoase. Deși femeile și bărbații

⁸ Шведова Н.А. Просто о сложном: гендерное просвещение, 2002, стр.12-13; Bodrug V., Saca S., Poustovan I. Gender și Educație, Chișinău, 2001.

⁹ Шведова Н.А. Просто о сложном: гендерное просвещение, 2002, стр.12-13; Bodrug V., Saca S., Poustovan I. Gender și Educație, Chișinău, 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 și femeile în mod *identic* și determină condițiile de acces, care reflectă de fapt standardele masculine. Adepții acestui model aduc argumente în favoarea asigurării șanselor egale pentru femei și bărbați, dar nu întreprind nimic pentru a asigura accesul femeilor la șanse egale și cer ca ele să acționeze conform aceluiași reguli și norme ca și bărbații.

Modelul creează condiții nefavorabile pentru femei, deoarece femeile și bărbații sunt diferiți. Neajunsul modelului respectiv constă în faptul, că el nu ține cont de diferențele biologice dintre femei și bărbați. Astfel, el exercită diverse presiuni asupra femeilor, în special de ordin moral, forțându-le să acționeze conform eticii bărbaților. În cazul, când între condițiile în care sunt puse femeile și bărbații există deosebiri esențiale, primele nu pot avea acces la șanse egale și nu se pot folosi de aceste șanse în același mod ca și bărbații. Iar dacă, totuși, se întâmplă și obțin acces, această reușită li se dă cu mare preț. De exemplu, dacă femeilor și bărbaților li se oferă șanse 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 același timp, în unele situații, modelul egalității formale nu exclude existența diferențelor. În acest context el afirmă: întrucât femeile și bărbații sunt diferiți, ei trebuie să fie tratați în mod diferit. În acest caz, situația iarăși este în defavoarea femeilor. Anumite categorii de profesii ca, de exemplu, însoțitor de bord aerian, impune pensionare pe motiv de vârstă. Reieșind din supoziția că

femeile mai devreme își 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 aceleași condiții.

Abordare protecționistă, care recunoaște 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 și 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 servește drept motiv pentru a limita libertatea femeilor de a lucra; de acest drept se folosesc bărbații, căci ei nu sunt respinși pe principii de sex. Mai mult ca atât, abordarea protecționistă reproduce miturile vechi cu privire la pericolul care o paște 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-și realizeze activitatea potrivit dorinței, aptitudinilor și în orice perioadă.

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

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

Modelul egalității reale (de facto) se transformă într-o *abordare de corecție* și îmbunătățire. Abordarea dată presupune elaborarea de către stat a unor astfel de politici și 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 și bărbaților, la fel ca și schemele și metodele de comportament social și cultural, care promovează ideea de inferioritate a femeii. De remarcat faptul, că CEDAW recunoaște 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 recunoaște, că redistribuirea între femei și bărbați, în mod egal, a avantajelor și a beneficiilor impune schimbarea de atitudini față de problema promovării femeilor și *modificarea* relațiilor lor inegale cu puterea. Respectiv este necesar de a orienta politica, legislația și programele spre:

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

- *susținerea adoptării unor măsuri temporare speciale*, care în mod deosebit recunosc și iau în considerație necesitățile femeilor în toate sferele vieții în scopul de a le oferi posibilitatea să depășească barierele, construite de-a lungul istoriei sau care constituie un rezultat al dominației masculine în sistemul de guvernare. Dar această abordare se ciocnește de o problemă serioasă: angajatorii și alte persoane interesate pot califica acțiunile respective drept o povară suplimentară care implică și 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 și egale în demnitate și în drepturi”. Ratificând CEDAW statul își asumă obligația de a garanta accesul femeilor la toate drepturile și 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 își vor aduce eficient aportul în dezvoltarea țării lor, punând în aplicare la maximum capacitățile de care dispun. Fiecare persoană va avea posibilitatea să-și dezvolte multilateral potențialul,

iar statul va beneficia de resurse umane mult mai calificate. A ține jumătate din populația țării în stare de subordonare, de asemenea, necesită cheltuieli considerabile, deoarece ea completează categoria persoanelor dependente care necesită a fi îngrijite și întreținute.

În acest context, participarea femeilor de rînd cu bărbații la elaborarea și realizarea programelor și politicilor are o importanță esențială.

7. PARTICIPAREA BĂRBAȚILOR ȘI FEMEILOR LA PROCESUL DE LUARE A DECIZIILOR

Conform documentelor Consiliului Europei participarea echilibrată a femeilor și bărbaților în procesul de luare a deciziilor în domeniile politic și al vieții publice reprezintă parte componentă a drepturilor omului și element al echității sociale, la fel și o condiție necesară pentru funcționarea mai eficientă a unei societăți democratice¹⁰. Realizarea participării echilibrate a femeilor și bărbaților în procesul de luare a deciziilor poate fi tratată din mai multe perspective:

- drept modalitate de eficientizare a procesului respectiv
- drept modalitate de îmbunătățire a calității deciziilor adoptate
- drept modalitate menită să îmbunătățească calitatea vieții fiecărui individ.

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

- asigurarea participării echilibrate a bărbaților și femeilor în procesul de luare a deciziilor la nivel național, inclusiv eliminarea obstacolelor în calea participării femeilor;
- asigurarea includerii problemelor gender în procesul de luare și aplicare a deciziilor, monitorizarea și evaluarea inițiativelor la nivel național.

În acest context de idei este extrem de important de înțeles, 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 situații sunt slab sesizate și necesită o analiză profundă în scopul atingerii unor progrese reale.

Drept bariere pot fi menționate:

1. Atitudinea generală și cultura societății, în care bărbații sunt persoane politice reale, demonstrează tendința de a legifera rolul dominant al bărbaților. Astfel are loc disqualificarea femeilor în sensul, că în politică acestea devin obiectul unei atenții mai exigente și mai critice comparativ cu bărbații.
2. Terminologia „masculină” folosită în politică și conducere poate împiedica promovarea femeilor, sau chiar să le înspăimînteze. Astfel apare presupunerea greșită precum că bărbații sunt unicele persoane politice funcționale legale sau că terminologia bărbătească poate la fel include și reprezenta interesele femeilor. În realitate lucrurile stau altfel.

¹⁰ Adaptat după: Materialele instructive ale International Women's Rights Action Watch – Asia Pacific; Promovarea egalității genurilor în Moldova: aspecte sociale și legislative, Gender-Centru, Chișinău, 2005

3. Mass-media insuficient prezintă vocile politice ale femeilor, opiniile, cerințele și liderismul acestora. Aceasta înseamnă că femeile nu au o identificare politică personală și legitimitate a opiniilor proprii.
4. Cultura politică „masculină”, care include relațiile „vechilor prieteni”, fapt ce presupune relații de protectorat și se exprimă în formă de întâlniri 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. Distribuția inechitabilă a obligațiilor de familie, inclusiv dirijarea gospodăriei casnice și îngrijirea copiilor, pune femeia în condiții inechitabile din punct de vedere al timpului necesar pentru activitatea politică. În același fel serviciile sociale limitate împiedică femeile de a dispune de mai mult „timp liber”.
6. Existența discrepanțelor dintre salariile femeilor și 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 și mijloace pentru cariera politică „vagă”.
7. Formele de violență de stat și private, care sunt folosite de către bărbați împotriva femeilor, limitează și controlează autodeterminarea femeilor și comportamentul acestora, care necesită luarea deciziilor legate de risc.

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

La acest capitol ne pot ajuta următoarele teze, care pot servi drept argumente în favoarea asigurării participării echilibrate a femeilor și bărbaților la viața politică și obștească¹¹:

- „...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 și referitor la sănătatea femeilor și securitatea în propriile lor case”.
- Toți cetățenii au dreptul la participare în viața politică, și statul este obligat să asigure șanse egale pentru bărbați și femei de a folosi acest drept. În cazul, când 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 și 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: „Când prevalează procesele democratice, femeile la posturile de stat aduc sens naturii reprezentative a democrației, instituționalizează și asigură legitimitatea glasurilor femeilor la nivel decizional”. Mai mult ca atât, populația mai mult are încredere în guvernul care este transparent în politica sa și 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, aleși la posturi de luare și executare a deciziilor, în marea majoritate nu cunosc necesitățile gospodăriilor casnice, la fel și 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 și rezultativă.
- Existența barierelor în avansarea femeilor în cariera politică poate duce la faptul, că membrii societății talentați și profesioniști (în cazul dat femeile), neavând încredere în posibilitatea depășirii 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 și 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 și implementarea drepturilor omului. Recomandarea (2003)³ a Comitetului de miniștri statelor – membre stipulează importanța participării echilibrate a femeilor și bărbaților în procesul de luare a deciziilor în domeniile politic și al vieții publice, ca fiind necesară pentru fortificarea și construirea Europei, care are la bază principiile egalității, consolidării sociale, solidarității și respectării drepturilor omului.

În conformitate cu scopurile documentului menționat, *participarea echilibrată a femeilor și bărbaților înseamnă, că reprezentarea fiecărui gen în componența organului decizional, atât în domeniul politic, cât și 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 și 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 și viața copiilor și nepoților lor, chiar și 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 și talente decât bărbații, atunci această absență a femeilor este o pierdere imensă pentru omenire, pentru deciziile politice de nivel național și pentru viața publică în general.

De ce pledăm pentru mai multe femei în parlament?

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

¹² Adaptat după: Promovarea egalității genurilor în Moldova: aspecte sociale și legislative. Gender-Centru, Chișinău, 2005; Manualul „Femeile pot reuși”, 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 însăși, 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 și 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 câștigătoare pe liste.
- Plasarea multor femei pe listă sună bine, dar poziția pe listă este critică.
- Femeile membre ale partidelor și femeile alegători ar trebui să influențeze liderii de partid să plaseze femeile cât mai sus pe listă

La nivel personal

- Femeile trebuie încurajate să-și exprime opinia despre problemele globale – mediul, sărăcia și 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 și financiare 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, când diverse grupuri și 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 și șanse a femeilor și bărbaților.

În aceleși timp, după cum menționează B.Dahl (Parlamentul suedez), nu te poți baza numai pe cote drept mijloc principal de rezolvare a problemei 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. Și apoi au fost aplicate cotele în acele instituții unde era situația mai dificilă¹³.

Cînd o mișcare feminină organizată și consolidată, susținută de organisme internaționale, pune pe agenda zilei problema egalității de gen plasînd-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 distribuția 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 și 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” ȘI „CONTRA” COTELOR:¹⁴

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

„Contra”: Cotele contravin principiului egalității de șanse 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 și 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 aleși pentru apartenența de gen, și nu după calificare. De aceea cotele duc la situația când 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, deținând toate resursele financiare și 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 minimizează 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 și 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 și resursele disponibile, prin alegerea celor mai eficiente căi, bazate pe analiza posibilelor strategii și 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 și întregul colectiv, precum și factorii externi interesați. Acest tip de planificare a apărut în anii 70 ai secolului trecut și se caracterizează prin următoarele:

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

se iau în considerație nu numai factorii interni, dar și factorii externi, care influențează organizația;

strategia se aprobă în urma analizei influenței factorilor interni și externi.

Planul strategic este un document logic structurat, care clarifică scopul existenței, viziunea și obiectivele organizației pe termen lung, asigură un echilibru între activități și resursele disponibile pentru a anticipa riscurile ce pot apărea pe parcurs și a îmbunătăți performanțele prin concentrarea de la operațiunile de zi cu zi la cele de durată. Planul strategic nu conține detalii cu privire la activitățile zilnice ale organizației, dar generează o imagine mai amplă a ceea ce face organizația și în ce direcție se mișcă. Un plan strategic bun clarifică prioritățile organizației și consolidează personalul pentru atingerea unor obiective comune.

Planul strategic este elaborat la inițiativa managementului organizației. El poate ajuta organizația:

- să-și definească misiunea, viziunea și scopul și să informeze părțile interesate;
- să formeze o imagine de ansamblu al situației în care se află organizația;
- să-și definească prioritățile și să se concentreze asupra celor mai importante activități;
- să aleagă cea mai bună cale pentru a rezolva problemele și a crește eficiența organizației pe termen lung;

- să prezică situațiile neașteptate și factorii de risc.

Planul strategic se bazează pe strategii. **Strategia** este cel mai eficient set de acțiuni, aprobate în baza unei evaluări a situației actuale, configurând eficient resursele interne și externe pe care organizația le are la dispoziție, pentru atingerea obiectivelor pe termen lung și asigurarea avantajelor competitive. Strategiile reprezintă esența planificării strategice și stabilesc doar cadrul nu și însăși lista de acțiuni ale organizației. Din definiție reiese, că înainte de a formula o strategie, este necesar de stabilit clar de ce resurse dispune organizația și unde dorește 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 organizație. Aceste probleme pot fi de ordin economic, managerial, financiar, de dezvoltare, etc. În figura 1 este prezentată abordarea sistemică a planificării strategice. Schița prezintă relația logică dintre activitățile zilnice ale unei organizații și rezultatul necesar de obținut 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 și coordonat de activități desfășurate pentru atingerea unui obiectiv strategic, prin intermediul proiectelor, ținând cont de resursele (financiare, umane și materiale), stabilite prin strategie. Astfel, fiecare program reprezintă un grup de proiecte independente, administrate coordonat, pentru a obține rezultate, care nu ar fi posibile prin desfășurarea de sine stătătoare a fiecărui proiect în parte.

Proiectul reprezintă un grup de activități desfășurate într-o ordine logică, 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 și structurat ar trebui să aibă o legătură directă cu un program strategic.

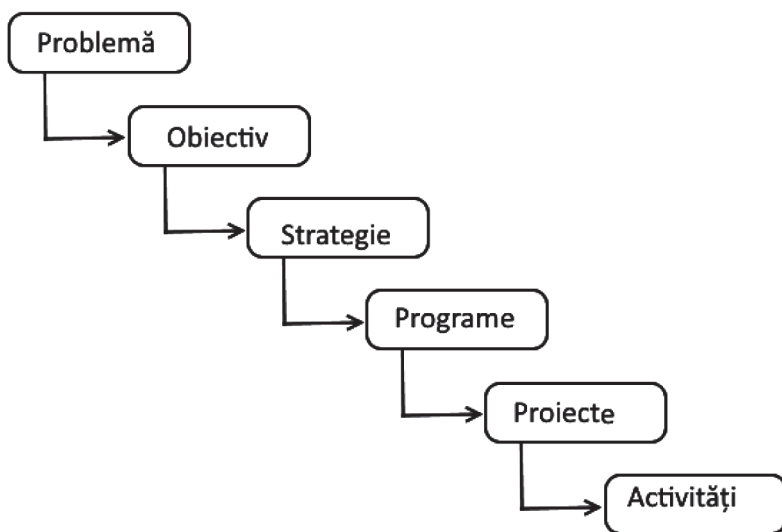


Fig.1. Abordarea sistemică a planificării strategice.

Asemănările și deosebirile între programe și proiecte sunt prezentate în tabelul 1.¹⁵

Tabelul 1. Caracteristicile comparative ale programului și 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 și modificabil	Buget fix, alocat cu destinație precisă
Rolul echipei	Management (planificare, coordonare, control)	Implementare
Orientarea evaluării	Asupra impactului și 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, și 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 și H. Galoiu, Manual de instruire avansat în managementul proiectelor (PCM), București, 2002

¹⁶ Lidia Varbanova, Planificarea strategică a organizației culturale ca sistem de învățare deschis, Chisinau, ARC, 2010

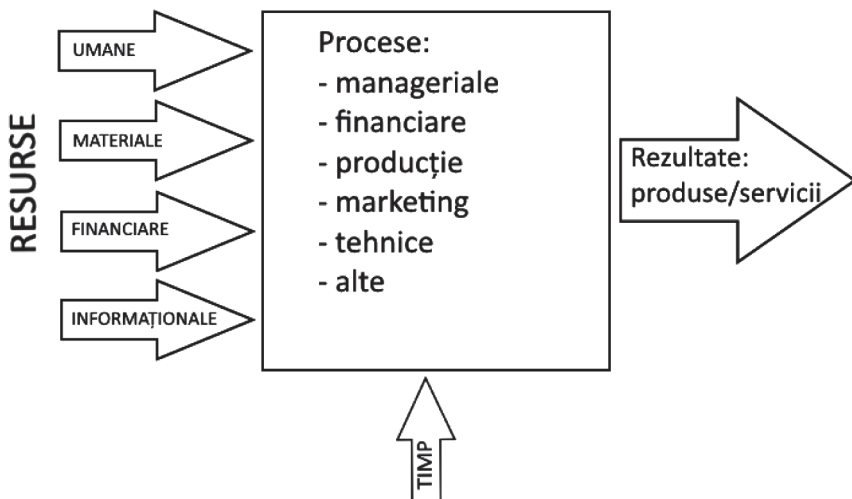


Fig. 2. Organizația ca o "cutie neagră"

În elaborarea unui plan strategic trebuie să fie interesat, în primul rând, managementul de vârf al organizației. 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 organizația are nevoie de un plan strategic. Motivele, care au stat la baza necesității unui plan strategic, vor influența semnificativ însuși procesul de elaborare, cât și componența echipei. Motivele trebuie să fie destul de semnificative, formulate în scris, astfel, ca la sfârșitul procesului de PS, să se poată evalua în ce măsură și-au găsit rezolvare problemele, care au motivat necesitatea planului strategic. Aceste probleme ar putea fi clasificate în trei categorii:

probleme de ordin strategic, care își vor păstra importanța pe o perioadă îndelungată de timp (mai mult de 1 an) și vor contribui la îmbunătățirea activității organizației și satisfacerea nevoilor beneficiarilor săi;

probleme operative, importanța cărora va scădea într-o perioadă de până la un an, și țin de implementarea unor activități concrete;

probleme de criză, atunci când sunt necesare măsuri pentru supraviețuirea organizației.

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

- inițierea unei noi organizații, ca în cazul Cluburilor Politice ale Femeilor, sau a unor noi activități de către o organizație deja legal înregistrată, ca și în cazurile Cluburilor Politice ale Femeilor,
- stabilirea de noi parteneriate, restructurarea activităților și atragerea noilor susținători;
- utilizarea rațională a resurselor existente în organizație pentru implementarea programelor de lungă durată;
- strângerea fondurilor din diferite surse, scrierea unor propuneri de proiecte pentru a solicita susținere instituțională;

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

În același timp sunt condiții, care ar putea influența negativ procesul de PS:¹⁷

- dezinteresul managementului organizației pentru existența unui plan strategic și delegarea responsabilităților către membrii echipei;
- organizația este complet ocupată cu activitățile curente și 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 și 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 și de identificat toate momentele pozitive și 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, sporește riscul neîndeplinirii obiectivelor propuse. Fazele sunt interdependente între ele și rezultatele specifice ale fiecărei faze, servesc ca bază pentru cele următoare.

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

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

Procesul de PS începe cu activități de analiză a situației și identificării problemelor existente, continuă cu proiectarea viziunii de viitor și 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, cunoștințe, 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, și anume la pregătirea unui raport

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

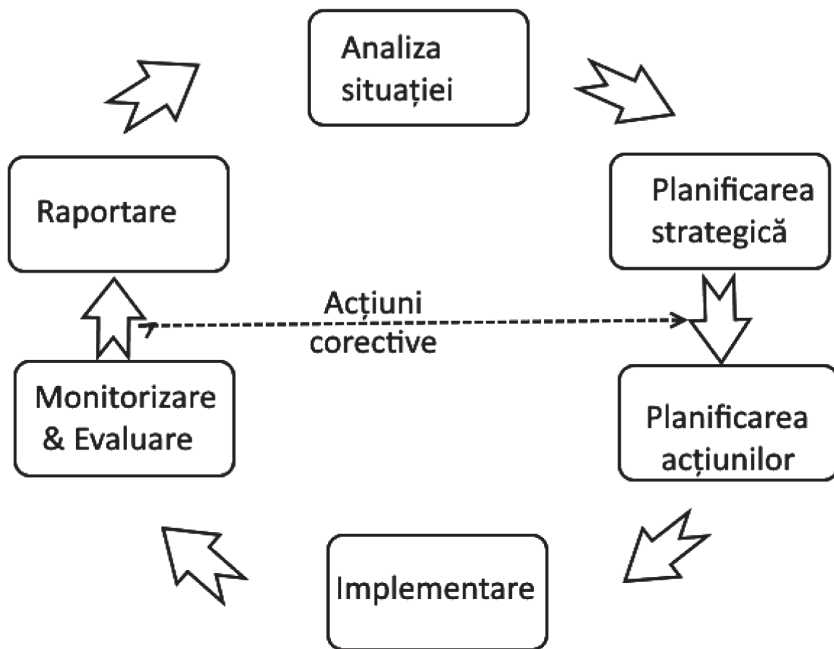


Fig. 3 Ciclul planificării strategice.

despre rezultatele implementării planului strategic, cu concluzii și 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 – Președinte, Director, Consiliul de Administrație. Prin această decizie se constituie grupul de lucru de bază, care face o analiză a problemelor organizației și a motivelor, care au generat necesitatea elaborării PS și într-o ședință 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 și 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, și a unui secretar, cu abilități de redactare, care va asigura documentarea procesului de lucru.

La această etapă, grupul este necesar să stabilească și ce tip de informații și 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 și programele donatorilor, despre ONG-urile, care activează în acest domeniu și serviciile lor, dar și unele aspecte cu referire la cadrul legislativ, la capacitățile și resursele organizației.

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

Activitatea grupului ar trebui să înceapă cu revizuirea informației și a documentelor relevante, precum și a performanțelor organizației. Acestea ar putea îmbunătăți consistent calitatea planului strategic și pot reduce timpul și resursele necesare. Pot fi consultate surse pornind de la statutul organizației și rezultatele activității pe ultima perioadă de timp, până la documente de politici în domeniu, strategii naționale și 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, și în faza de elaborare a planului strategic, și 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 și evaluarea factorilor interesați, este necesar de identificat așteptările acestora, percepțiile, prioritățile, precum și 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) și 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 și analiza relației dintre organizație și 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 și 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 și calitatea rezultatelor.

Analiza mediului instituțional trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

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

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

economic, S – social, T – tehnologic) . Punctele forte și slabe se referă la mediul intern al organizației, iar oportunitățile și amenințările – la mediul extern.

Analiza SWOT și PESTLE ar putea fi efectuate în cadrul unei sesiuni de brainstorming cu implicarea grupului de lucru și a factorilor-cheie interesați.

Analiza PESTLE este o analiză a mediului extern, care se axează pe factorii ce vizează prezentul și viitorul mediului, în care organizația își desfășoară activitatea. Factorii externi nu acționează independent sau paralel, ci se află în interacțiune și pot genera schimbări imprevizibile asupra dezvoltării unei organizații. Analiza PESTLE poate fi realizată în formă tabelară¹⁸ (tabelul 2).

Tabelul 2. Analiza PESTLE a organizației.

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

Factorii politici se referă la politica guvernului, stabilitatea politică, grupurile de presiune (lobby) naționale și internaționale, conflictele militare, aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană, calitatea de membru a Republicii Moldova în diverse alianțe sau organizații internaționale, etc.

Factorii economici au în vedere indicatorii economici-cheie, rata inflației, numărul de șomeri, investițiile, atât la nivel național, cât și regional, politica fiscală, nivelul salarizării, etc.

Factorii sociali analizează caracteristicile beneficiarilor organizației, evoluția demografică, nivelul migrației, familiile monoparentale, delicvența juvenilă, valorile culturale ale populației, implicarea femeilor în viața socială, și a.

Factorii tehnologici țin de aplicarea sistematică a realizărilor tehnologice la scopurile practice ale organizației, dotarea tehnologică, rata de înnoire a utilajelor, tehnologiile informaționale, accesul la rețelele electronice de comunicare rapide, etc.

Factorii legislativi se referă nu numai la legislația națională și cadrul legal local, dar și la legislația europeană și internațională, tratatele și acordurile internaționale, și a.

Factorii ecologici tot mai mult afectează siguranța populației și necesită luarea lor în considerație, la fel ca și cei din sectorul educațional, de sănătate, cultural, etc.

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

¹⁸ Programul de formare continuă „PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ LA NIVEL LOCAL ȘI REGIONAL”, Chișinău, 2013

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

Tabelul 3. Analiza SWOT a organizației.

Puncte forte	Puncte slabe
1. n	1. n
Oportunități	Amenințări
1. n	1. n

În urma analizei SWOT este necesar de identificat forțele motrice și de frânare, care influențează funcționarea organizației. Forțele motrice sunt oportunitățile oferite de mediul extern și de punctele tari ale organizației. Forțele de frânare sunt amenințările care vin din mediul extern și din punctele slabe ale organizației

La sfârșitul acestei etape, grupul de lucru primește decizia despre trecerea la faza a doua a procesului – la elaborarea planului strategic. Etapele și rezultatele primei faze, analiza situației, 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 și cerințele specifice ale organizației concrete. În **fig. 5** este prezentat un exemplu de plan strategic pentru o organizație neguvernamentală, care s-ar potrivi și în cazul Cluburilor Politice ale Femeilor. Planul strategic constă din cinci părți: partea introductivă, partea strategică, partea funcțională, partea de monitorizare și anexe.

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

Rezumat. Se scrie după ce întregul plan a fost terminat. Trebuie să prezinte strategiile și opțiunile de dezvoltare ale organizației în mod atrăgător, complet, clar și 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 conținutul planului strategic, valorile comune ale organizației, misiunea, viziunea și principalele obiective, rezultatele analizei SWOT, strategiile alese, componentele principale ale planului de acțiuni, perioada de implementare și rezultatele preconizate.

Profilul organizației 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 și o prezentare generală a situației financiare curente.

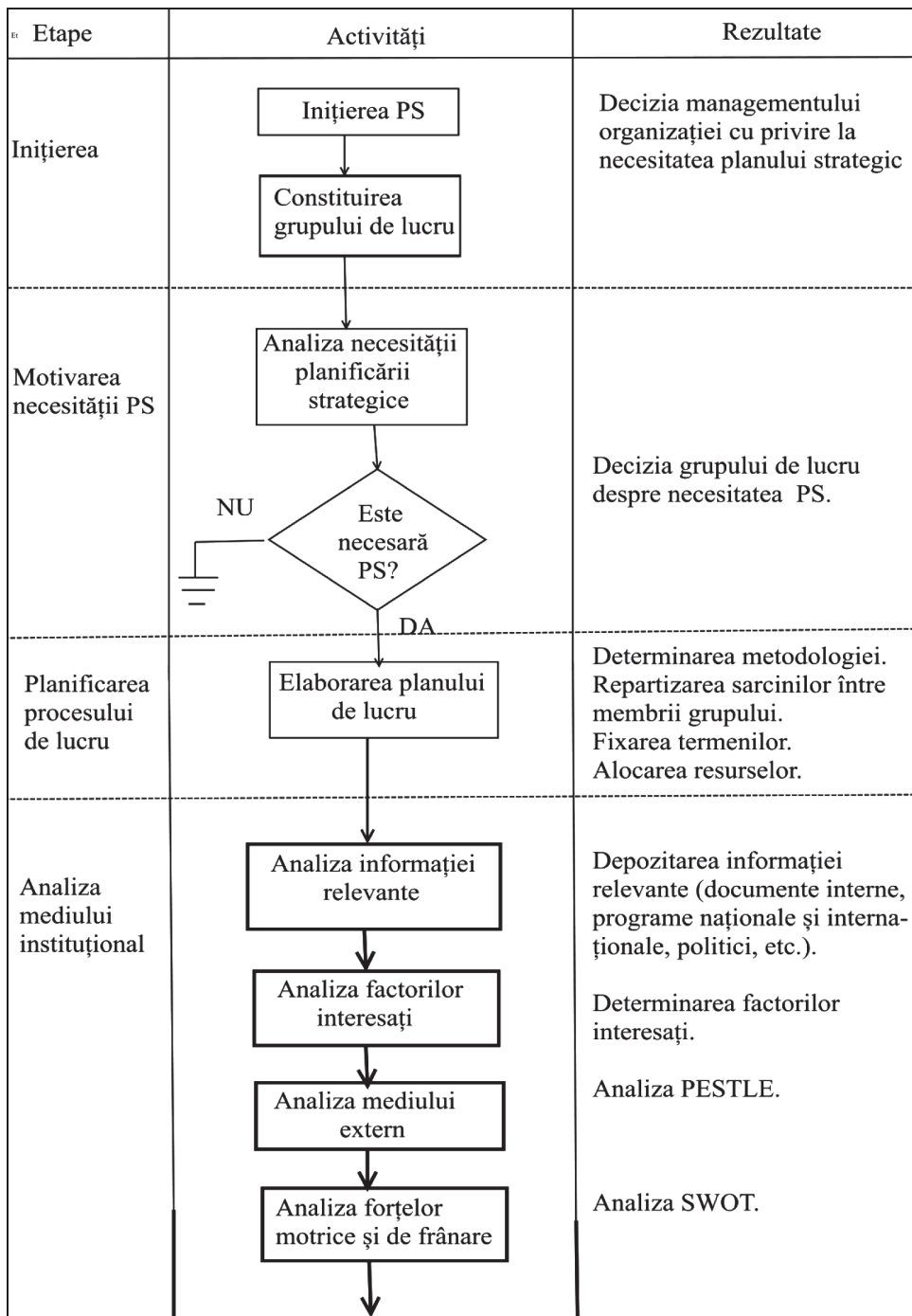


Fig. 4. Etapele analizei situației.

Analiza mediului are în vedere o analiză, atât a mediului intern, cât și cel extern al organizației. Analiza mediului intern prezintă principalele aspecte legate de resursele instituției și eficiența proceselor interne, de management, financiare, etc. Punctele tari și punctele slabe ale instituției contribuie la planificarea activităților și 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 și oportunitățile și de a minimaliza punctele slabe și amenințările.

I. Analiza situației.	Obiective specifice.
1.1. Introducere.	2.5. Strategiile de dezvoltare.
1.2. Rezumat.	2.6. Indicatorii de performanță.
1.3. Profilul organizației.	III. Aplicarea strategiilor.
1.4. Analiza mediului.	3.1. Programul 1
Analiza factorilor interesați.	Proiectul 1
Analiza SWOT.	Proiectul n
1.5. Rezultate și concluzii.	3.2. Programul n
	Proiectul 1
II. Dezvoltarea strategică.	Proiectul n
2.1. Valorile comune ale organizației.	3.3. Planul de acțiuni pe anul de referință
2.2. Misiunea organizației.	Scopul
2.3. Viziunea.	Obiectivele
2.4. Obiectivele.	Planul de acțiuni
Obiective strategice.	IV. Monitorizarea și evaluarea.
Obiective funcționale.	V. Anexe.

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

Rezultate și concluzii. Sunt prezentate rezultatele analizei SWOT, stabilite cele mai importante forțe motrice ale organizației (punctele forte și oportunitățile) și forțele de frânare (punctele slabe și amenințările externe). Formularea rezultatelor este necesară de realizat clar, ținând cont de faptul că ele vor fi mai târziu folosite pentru elaborarea misiunii și obiectivelor, identificarea celor mai potrivite strategii, dezvoltarea și implementarea unor programe noi, activități noi și 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:	Opțiunea 2:
Predomină punctele tari și oportunitățile	Predomină punctele slabe și oportunitățile
Opțiunea 3:	Opțiunea 4:
Predomină punctele tari și amenințările	Predomină punctele slabe și 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 și practic, în realitate, se întâlnește destul de rar. Organizația este puternică și 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 și 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 șir 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 și, dacă este nevoie, de actualizat, sau, dacă nu există, de formulat. Este important să se demonstreze unicitatea, originalitatea și individualitatea organizației.

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

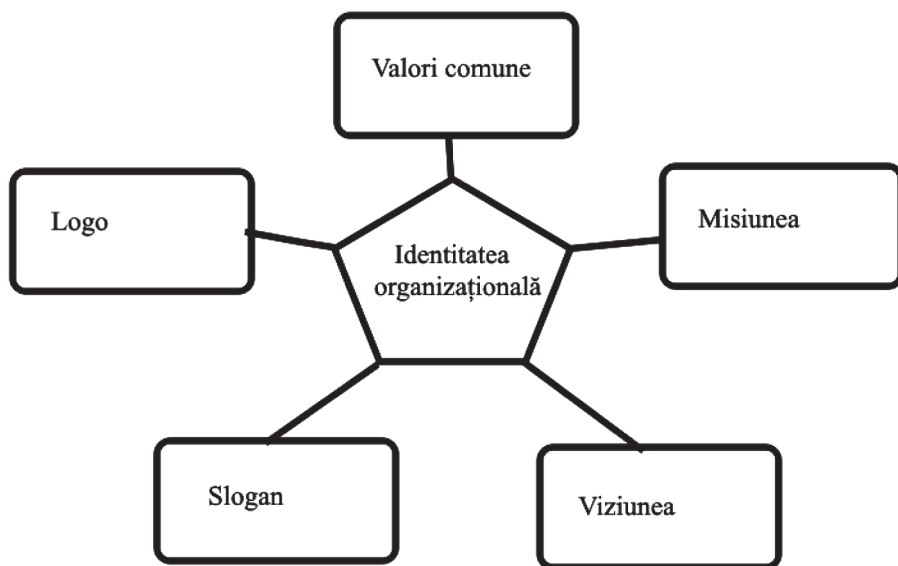


Fig. 5. Elementele identității organizaționale.

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

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

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

Misiunea unei organizații neguvernamentale se referă la o problemă specifică a societății și la nevoia de o rezolva. Fiecare program și activitate a organizației ar trebui să reflecte angajamentul organizației de a aborda problema centrală expusă în misiune. Misiunea explică motivul existenței și prezintă activitățile organizației, definește obiectul principal de activitate precum și beneficiarii ei.

Declarația influențează alte aspecte ale planului strategic, în special formularea obiectivelor, și poate contribui la o reevaluare a funcțiilor esențiale ale organizației. Odată formulată, misiunea organizației nu suferă modificări de la an la an, decât în situații excepționale, când organizația își schimbă radical domeniul de activitate.

Declarația de misiune ar trebui să descrie cu ce se ocupă organizația, cine sunt beneficiarii și ce anume face ca organizația să fie unică, să diferentieze în mod clar organizația de alte, să fie scurtă și ușor de reținut pentru angajați.

Pentru formularea misiunii, grupul de lucru trebuie să definească, cu puține cuvinte activitățile de bază, să identifice cei mai importanți factori interesați și beneficiarii organizației. Toate aceste elemente se detaliază într-o schiță a declarației de misiune, care ia în considerație și valorile fundamentale, și este propusă spre discuție într-o ședință largă a organizației. Modificările se fac în baza consensului participanților.

Exemplu.

”Misiunea Coaliției pentru Egalitate de Gen este de a crea condiții favorabile pentru dezvoltarea și consolidarea capacității organizațiilor neguvernamentale active în domeniul egalității de gen de a promova și integra principiul egalității de șanse între femei și bărbați în toate domeniile vieții publice și private. Astfel, Coaliția își propune să dezvolte o serie de capacități de lucru și de intervenție comună a ONG-urilor din domeniu cu scopul de a produce modificări legislative, modificări ale politicilor publice la nivel național și local și creșterea nivelului conștientizării 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 intenționează organizația să ajungă în viitor. Ea trebuie să furnizeze o direcție clară, să fie plină de pasiune, să corespundă misiunii, să fie motivațională, să fie scurtă și ușor de reținut pentru angajați. Ca și misiunea, viziunea organizației se formulează pentru un timp îndelungat și nu este modificată de la an la an.

²⁰ STATUTUL Coaliției pentru Egalitate de Gen, <http://ongen.ro/wp-content/uploads/2015/01/STATUTUL-Coalitieii-pentru-Egalitate-de-Gen.pdf>

Exemplu.

„O societate în care femeile au aceleași drepturi și oportunități ca și bărbații, unde femeile ocupă o poziție socială puternică și sunt la fel de instruite în materie de sănătate fizică și psihică.”²¹

Sloganul este o frază memorabilă sau o combinație de cuvinte cheie, care reprezintă beneficiile produselor și serviciilor pe care le oferă organizația. Sloganul are scopul de a impresiona și de a scoate în evidență elementele importante ale identității organizației și beneficiile produselor și serviciilor sale. El este direcționat spre beneficiari.

Logo – ul este un element grafic, care prezintă organizația vizual. Un logo combină de obicei numele și imaginea grafică a organizației și este un simbol al acesteia. Dacă organizația nu este încă înregistrată, alegerea numelui este o parte a planului strategic. Logo-ul unei organizații este proiectat pentru a servi pe termen lung, și formează o parte importantă a tuturor materialelor promoționale și comunicaționale.

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

Obiectivul este expresia cantitativă și/sau calitativă a unui rezultat final, care contribuie la îndeplinirea misiunii și pe care organizația vrea să îl obțină într-o anumită perioadă de timp. Obiectivele strategice sunt în strânsă legătură cu misiunea și viziunea organizației. Obiectivele ar trebui să se bazeze pe analiza potențialului organizației și rezultatele analizei SWOT.

În dependență de nivelurile de abordare, obiectivele pot fi clasificate în trei grupuri: *obiective generale/principale*, *obiective funcționale* și *obiective specifice*.

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

Obiectivele funcționale sunt ramuri ale obiectivelor principale și reflectă principalele arii funcționale ale activității organizației.

Obiectivele specifice (operaționale, tactice) ajută la dezvoltarea planurilor de acțiune (planuri concrete pentru o anumită perioadă de timp, care scot în evidență succesiunea activităților, persoanele responsabile, termenele limită intermediare și rezultatele intermediare). Fig. 6 prezintă ierarhia obiectivelor.

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

- *Specific* înseamnă că obiectivul este concret, detaliat și orientat spre o acțiune, nu lasă loc de interpretări diferite și exprimă exact ce se dorește să se întâmple.

- *Măsurabil* înseamnă că este prezentat în termenii cantității, calității, caracterului oportun sau a costurilor. Măsurarea obiectivelor este importantă deoarece așa se poate evalua realizarea lor.

- *Accesibil și Realist* înseamnă că obiectivul este formulat în așa 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 ținând cont de analiza situației și declarațiile de misiune și viziune a organizației.

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

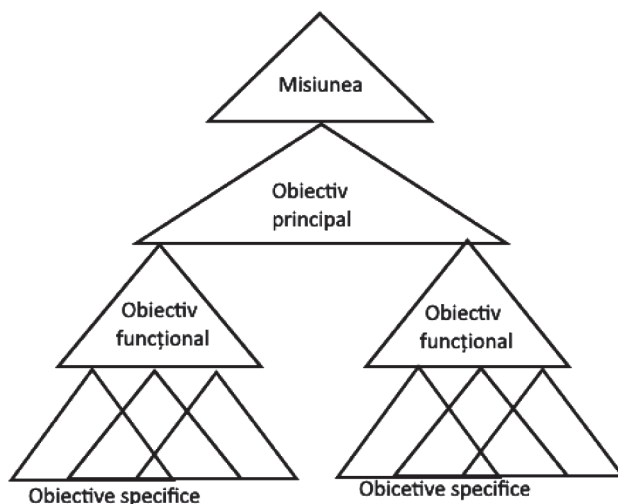


Fig. 6. Ierarhia obiectivelor.

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 ”Șanse egale pentru fiecare” până în septembrie 2016.
- Obiectivul specific 1.1.2.* Creșterea 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 și cu misiunea și obiectivele principale formulate. Setul de strategii ale unei organizații trebuie să poată folosi la maxim multiplele posibilități existente, oferite de mediul intern și extern, și să minimalizeze influența amenințările existente sau care pot apărea. O strategie relevantă este una care este flexibilă, obiectivă și echilibrată, în același timp ambițioasă și înțeleasă de toți cei implicați în implementarea ei, care poate completa celelalte strategii și care nu le contrazice.

Strategiile fundamentale determină direcția principală pe care o va urma organizația pe o perioadă lungă de timp. Reieșind 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 strategie spre diversificare, care are ca scop îmbogățirea activităților de bază ale organizației și/sau creșterea 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.

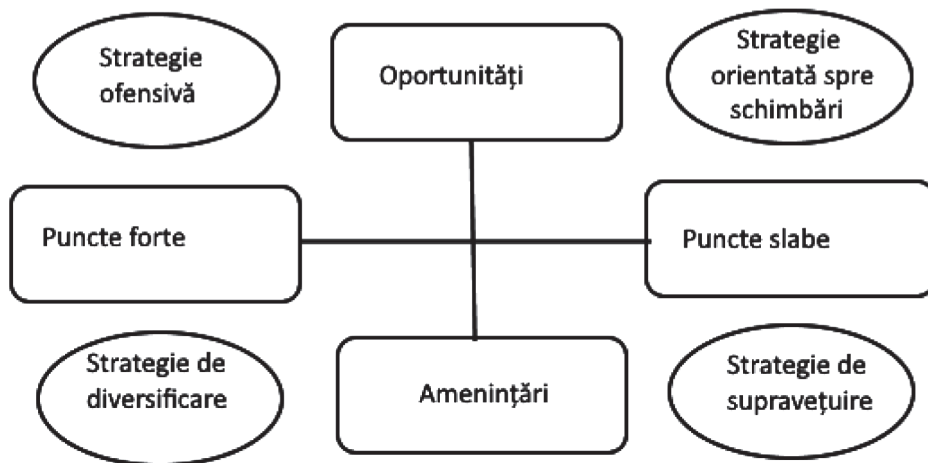


Fig. 7 Diagrama strategică SWOT.

O formulă precisă pentru alegerea strategiilor nu există, deoarece deciziile depind de situații concrete și de felul în care se combină punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările. Orice combinație poate duce la alegerea unei strategii, sau a unui set de strategii în defavoarea alteia. În evaluarea și 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 depășirea punctelor slabe, cât de bine strategia folosește oportunitățile, care sunt și care pot apărea și 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 desfășurată 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 obiectivelor, de cele mai eficiente mijloace de îndeplinire a obiectivelor, de cel mai scurt timp necesar pentru a atinge obiectivele și de gradul de concordanță cu factorii-cheie interesați. După acest exercițiu, grupul ar putea conveni asupra unor strategii, care pot fi eliminate sau amânate, și 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 etape²²:

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 și strategiile propuse.
2. *Informația disponibilă* pentru a realiza selecția. Acest lucru necesită un sistem eficient de management al informației, precum și o analiză completă a strategiilor propuse și 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 să fie în contradictoriu cu obiectivele și misiunea. Disponibilitate: strategia ar trebui să se conformeze mediului extern și ceea ce se poate întâmpla în cazul unor schimbări critice.

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

Acceptabilitate: strategia ar trebui să satisfacă așteptările specifice ale beneficiarilor și 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 și programe specifice și contribuie la monitorizarea și evaluarea eficienței 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 și evaluare. Indicatorii sunt o componentă esențială a oricărei strategii. Este important ca pentru fiecare obiectiv strategic să fie identificați anumiți indicatori.

Indicatorii sunt niște instrumente de măsură, care permit să se determine gradul de atingere a unui obiectiv. Indicatorii buni prezintă informația simplu, în termeni operaționali și măsurabili (cantitate, calitate, timp) și sunt ușor 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.) și sunt cei mai ușor de măsurat.
- *calitativi* – măsoară gradul de satisfacție, cât de bine sau cât de bun este produsul sau serviciul.
- *financiar* - măsoară cantitatea de costuri directe (transport, cazare, salarii) și 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 interesați, etc.
- *de impact* - se concentrează pe beneficiile obținute. Efectele și beneficiile pot fi pe termen scurt și pe termen lung.

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

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

Tabelul 5. Indicatorii generali de performanță.²³

Indicatori de resurse și 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 ieșire	Reprezintă indicatorii legați de activitățile întreprinse și reprezintă produsele directe ale acestora. Indicatorii de ieșire 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. Acești indicatori pot fi de natură fizică sau pot fi economici/financiar (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, și 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 și realizare a strategiei, elaborat sub o anumită formă scrisă pe baza unei metodologii bine precizate, prin care se concretizează prevederile strategiei și se specifică programele și 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 ȘI REGIONAL”, Chișinău, 2013

termenele de realizare a acțiunilor, responsabilii pentru implementare, costurile și 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 perioadă de implementare. În acest caz planul este elaborat la nivelul obiectivelor strategice, programelor și 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 și 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, și 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 și 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, și conțin o prezentare grafică cu o listă de activități (fiind prezentate și obiectivele de care aparțin), cu datele planificate de începere și finalizare a activităților și cu responsabilizarea pentru activități. Ele ar trebui să acopere doar perioada de un an.

Organizarea din timp a activităților ajută la evitarea posibilelor probleme și 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 desfășurării activităților cu ajutorul unor linii orizontale (aceste linii arată momentul începerii și terminării fiecărei activități).

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

Tabelul 7. Exemplet de diagramă Gantt.

Activitatea	Durata	Început	Sfârșit	Resurse	Luna				
					1	2	n

10. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA

Implementarea unui plan strategic este o fază cheie, deoarece ea transformă conceptul descris pe hârtie în acțiuni concrete. Potrivirea dintre implementare și strategie nu este niciodată perfectă, deoarece există întotdeauna mulți factori care influențează procesul și 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 și 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 și evaluarea implementării PS este o funcție managerială de bază, care face ca activitățile curente, resursele, personalul și 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 și evaluării sunt prezentate în **tabelul 8²⁴**.

Monitorizare	Evaluare
Continuă	Periodică: la etapele de referință importante cum ar fi mijlocul perioadei de implementare a programului; la sfârșitul programului sau după o perioadă substanțială de la finalizarea acestuia
Urmărește; supraveghează atent; analizează progresul și 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 și sustenabilitate
Menționează ce activități au fost implementate și ce rezultate obținute	Menționează de ce și cum au fost obținute rezultatele. Contribuie la construirea teoriilor și modelelor pentru schimbare
Informează managerii cu privire la problemele existente și furnizează opțiuni pentru măsuri corective	Furnizează managerilor opțiuni de strategii și politică
Auto-evaluare de către managerii de program, factorii interesați și finanțatorii	Analiza internă și/sau externă de către managerii de program, factorii interesați și finanțatorii și/sau evaluatori externi

²⁴ "Manual de planificare strategică", Martin Grimwood, Ugis Sics, Mircea Tulea; Secretariatul General al Guvernului României, București 2009

Monitorizarea urmărește continuu performanța și oferă informații asupra progresului înregistrat în baza a ceea ce a fost planificat, prin colectarea și analizarea informațiilor privitoare la indicatorii stabiliți. Monitorizarea analizează atât procesele legate de programe cât și schimbările în starea beneficiarilor implicați în activitățile organizației, identifică punctele forte și pe cele slabe în cadrul unui program.

Evaluarea este o analiză periodică a performanțelor programului. Se bazează pe datele generate de activitățile de monitorizare precum și pe informațiile obținute din studii, cercetări, discuții focus-grup-urilor, anchete etc.

Rezultatele monitorizării și evaluării prezintă interes nu numai pentru managementul organizației. De rezultatele activității organizației se pot interesa fundațiile, donorii, voluntarii, beneficiarii. Pentru a putea răspunde la întrebările acestor factori, organizația trebuie să-și formuleze un sistem de monitorizare și evaluare, bazat pe indicatorii de performanță aprobați anterior.

BIBLIOGRAFIE

1. Bodrug V., Saca S., Poustovan I. Gender și Educație, Chișinău, 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 reuși”, 2005
5. Manual de instruire avansat în managementul proiectelor (PCM), C. Scarlat și H. Galoiu, București, 2002
6. "Manual de planificare strategică", Martin Grimwood, Ugis Sics, Mircea Tulea; Secretariatul General al Guvernului Românie, București 2009
7. Materialele Institutului de politici sociale și de gen (Rusia): www.genderpolicy.ru
8. "Planificare strategică.", Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice, Ministerul Administrației și Internelor, România, București
9. Programul de formare continuă „PLANIFICARE STRATEGICĂ INTEGRATĂ LA NIVEL LOCAL ȘI REGIONAL”, Chișinău, 2013
10. Promovarea egalității genurilor în Moldova: aspecte sociale și legislative, Gender-Centru, Chișinău, 2005
11. Raport la ședința grupului de experți pentru elaborarea strategiei de integrare a perspectivei de gen în activitatea de apărare a drepturilor și programele ONU, 1995, doc. E/CN.4/1996/105
12. Varbanova Lidia, Planificarea strategică a organizației culturale ca sistem de învățare 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;