



Programul Consolidarea Societății Civile în Moldova

STUDIU

CAPACITĂȚILE ONG-URILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA DE FUNCȚIONARE ÎN REȚEA LA NIVEL NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL

Autori: Vitalie POPA, Anastasia IAȚCO
AXA Management Consulting

CUPRINS

1. INTRODUCERE
2. SUMAR EXECUTIV
3. METODOLOGIA STUDIULUI
4. CONSTATĂRI
 - a. Funcționarea în rețea
 - b. Bariere în calea funcționării eficiente în rețea
 - i. Bariere interne
 - ii. Bariere externe
 - c. Capacități de funcționare în rețea
 - d. Cauzele dispersării rețelelor
 - e. De ce este necesar ca rețeaua să funcționeze
 - i. factorii critici de funcționare eficientă în rețea
 - ii. structura și luarea deciziilor în rețea
 - iii. comunicarea între constituenții rețelei
5. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI
 - a. Ce ar facilita crearea de rețele
 - b. De ce sprijin au nevoie ONG-urile pentru a-și spori capacitățile de funcționare în rețea

LISTA ACRONIMELOR UTILIZATE

AOPD	Alianța Organizațiilor pentru Persoane cu Dezabilități din Republica Moldova
APSCF	Alianța ONG-urilor active în domeniul Protecției Sociale a Copilului și Familiei
CCALC	Coaliția Civică pentru Alegeri Libere și Corecte
CEC	Comisia Electorală Centrală
CNTM	Consiliul Național al Tineretului din Moldova
MCSSP	Programul FHI 360 Consolidarea Societății Civile în Moldova
USAID	Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională

INTRODUCERE

Este binecunoscut faptul că funcționarea în rețea reprezintă o modalitate eficientă de realizare a scopurilor comune pentru constituenții săi. Acest fapt este deosebit de important în cazul sectorului neguvernamental, mai ales dacă ținem cont de capacitățile modeste ale acestor organizații de a-și promova interesele și de a influența decizii la nivelul politicilor publice.

Realizarea acestui studiu a fost posibilă grație ajutorului generos al poporului american oferit prin intermediul Agenției SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), în cadrul Programului FHI 360 Consolidarea Societății Civile în Moldova (MCSSP). Opiniile exprimate aparțin autorilor și nu reflectă în mod necesar poziția USAID, Guvernului SUA sau FHI 360.

SUMAR EXECUTIV

Consolidarea eforturilor organizațiilor neguvernamentale pentru realizarea unor scopuri comune este un fenomen relativ nou pentru sectorul asociativ. Fiind caracteristică ONG-urilor aflate la un nivel relativ avansat de dezvoltare, orientarea spre funcționarea în rețea a creat precedente valoroase în ultimii ani, deși potențialul de dezvoltare este destul de mare.

Realizarea acestui studiu a permis, pe de o parte, identificarea factorilor ce permit crearea unor condiții cheie ce asigură o funcționare eficientă în rețea a ONG-urilor și, pe de altă parte, valorificarea experiențelor pozitive și a realizărilor obținute de variate rețele active.

O constatare importantă, efectuată în baza chestionării reprezentanților variatelor organizații, se referă la faptul că în prezent doar aproximativ 10% din ONG-urile active nu sunt implicate în nici o rețea, nici națională, nici internațională, proporția celor ce activează, într-un mod sau altul, fiind destul de impresionantă.

Acest fapt nu înseamnă însă că activitățile în cadrul rețelelor sunt lipsite de dificultăți. Astfel, studiul a permis identificarea celor mai dificile bariere care afectează funcționarea eficace în rețea, printre cele de ordin intern fiind: concurența și neînțelegerile dintre organizațiile constituente ale rețelei, divizarea neclară a responsabilităților, implicarea slabă a unei părți din organizațiile constituente și fluctuația ridicată printre membrii rețelelor. Barierele de ordin extern se referă la incertitudinea politică, resurse financiare limitate, precum și implicarea modestă a reprezentanților structurilor de stat.

Studiul, de asemenea, a permis identificarea cauzelor ce stau la baza dispersării rețelelor active în trecut, printre acestea fiind menționate: crearea unor rețele artificiale, în dependență de nivelul de finanțare din partea donatorilor, soluționarea sau depășirea problemei pentru care a fost creată rețeaua, dar și, în unele cazuri, imposibilitatea de a soluționa probleme prin eforturile conjugate ale membrilor rețelei.

Existența unor factori critici de funcționare eficientă în rețea este importantă prin prisma formulării recomandărilor de funcționare pentru rețelele active și cele viitoare. Astfel, existența unui scop clar și asumat de toți constituenții rețelei și conștientizarea problemei ce necesită a fi soluționată sunt printre factorii cei mai importanți. Nu pot fi ignorați și factori

precum accesul la finanțare oferită direcționat pentru activitățile de rețea, necesitatea asigurării schimbului de experiență și de susținere a eforturilor de dezvoltare a capacităților organizaționale, precum și existența unui mecanism clar de comunicare și luare a deciziilor în rețea, bazat pe o divizare clară a responsabilităților.

Un aspect important, prezentat detaliat pe paginile studiului, se referă la modul în care sunt structurate responsabilitățile și luate deciziile în cadrul unei rețele. Prezentarea unor exemple relevante, în baza unor rețele active și funcționale, oferă oportunități valoroase pentru cei ce doresc să evite dificultăți de funcționare de ordin intern.

Tot în acest capitol se identifică și practicile eficiente de comunicare dintre constituenții rețelei, accentul fiind pus pe crearea și dezvoltarea unui mecanism de comunicare formal și agreat de către membri, avînd persoane responsabilizate în acest sens.

Spre finalul studiului, în calitate de concluzii și recomandări, sunt prezentate aspectele esențiale de care trebuie să se țină cont pentru facilitarea procesului de creare a rețelelor, precum și acei factori ce servesc drept repere pentru ONG-urile preocupate de sporirea propriilor capacități de funcționare în rețea.

METODOLOGIA STUDIULUI

Studiul a fost realizat în perioada octombrie-decembrie 2011 prin aplicarea metodelor cantitative și calitative de colectare a informației. În continuare este prezentată metodologia studiului desfășurat.

SCOPUL STUDIULUI

Identificarea capacităților ONG-urilor din Republica Moldova în ceea ce privește crearea și funcționarea în cadrul rețelelor naționale și internaționale

OBIECTIVE

1. Identificarea gradului actual de participare a ONG-urilor din Republica Moldova în rețele funcționale, atât la nivel național, cât și la nivel internațional
2. Identificarea barierelor principale ce împiedică aderarea / implicarea în activitățile de rețea
3. Determinarea capacităților ONG-urilor din Republica Moldova de a funcționa eficient în rețele formate cu alte organizații
4. Identificarea condițiilor esențiale ce urmează a fi satisfăcute pentru ca ONG-urile să funcționeze eficient în rețea

COLECTAREA DATELOR

Prezentul studiu a fost realizat prin aplicarea instrumentelor cantitative și calitative de colectare a datelor relevante. În acest sens au fost realizate următoarele activități:

1. Aplicarea unui chestionar de identificare a gradului de participare a ONG-urilor din Republica Moldova în rețele naționale și internaționale, pe un eșantion format din **42 de organizații** din variate domenii de activitate și regiuni geografice. Lista organizațiilor ce au acceptat să participe la această chestionare este prezentată în anexa 2. Chestionarele au fost distribuite prin intermediul poștei electronice.
2. Realizarea interviurilor cu **reprezentanți ai variatelor rețele / coalitii active** în Republica Moldova. Un număr total de 6 interviuri a fost realizat. Lista acestor reprezentanți este oferită în anexa 1.
3. Realizarea de interviuri cu cinci **responsabili ai variatelor ONG-uri**: președinți și directori executivi. Lista acestora este prezentată în anexa 1.
4. Realizarea a două interviuri cu **experți în domeniul sectorului asociativ** și al dezvoltării capacităților organizațiilor neguvernamentale.

În prezentul studiu nu se face o distincție tranșantă între coalitii și rețea de ONG. Astfel, în sensul clasic, COALITIA - unește organizații din diferite domenii pentru a rezolva o problemă oarecare, astfel dacă există mai multe coalitii putem zice că există și multe probleme care necesită rezolvare. REȚEA DE ONG se formează pentru protecția și promovarea intereselor organizațiilor și a drepturilor beneficiarilor și / sau membrilor săi. Aici, am fost interesați, mai curînd, de capacitățile ONG-urilor din Republica Moldova de a-și conjuga eforturile, de factorii ce contribuie sau, din contra, împiedică acest proces.

Pe paginile studiului, termenul de REȚEA se utilizează în sens larg – o comunitate de ONG-uri orientate spre soluționarea unei probleme și spre promovarea intereselor constituenților săi, astfel fiind înglobate ambele semnificații.

CONSTATĂRI

Activitățile de colectare a datelor realizate pe parcursul desfășurării studiului au permis formularea unui șir de constatări privind capacitățile ONG-urilor din Republica Moldova de a funcționa în rețea, atât la nivel național, cât și la nivel internațional.

FUNCȚIONAREA ÎN REȚEA

Astfel, rezultatele indică că în prezent doar 10% din ONG-urile active chestionate nu sunt membre a nici unei rețele, nici naționale, nici internaționale. Analizate din perspectiva anilor de activitate, ONG-urile ce numără între 1 și 3 ani de activitate prezintă cel mai înalt procent al organizațiilor ce nu participă la activitățile unei rețele – 23%, fapt explicabil, de altfel, prin experiența modestă și contacte relativ limitate cu alte organizații.

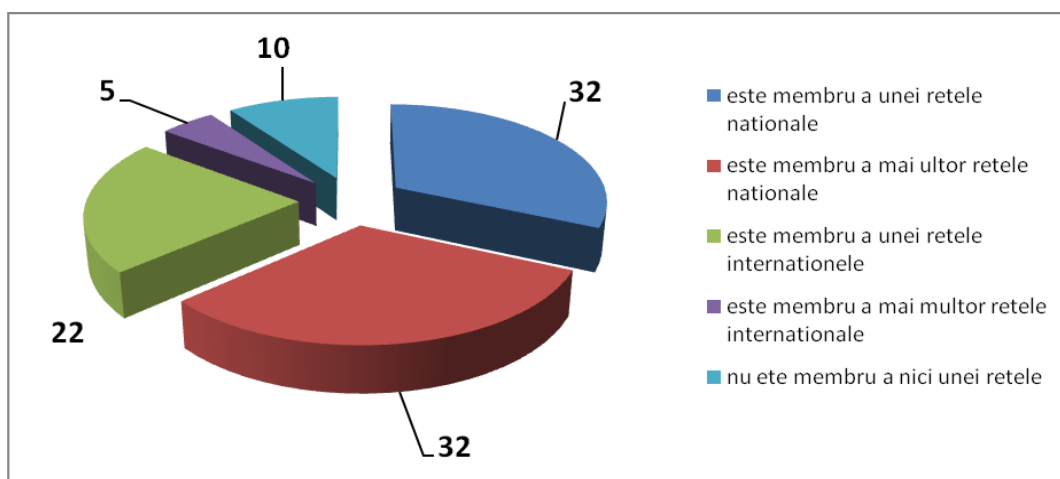


Diagrama 1. Gradul de funcționare în rețele a ONG-urilor din Moldova

Totodată, toți participanții la studiu au remarcat existența relațiilor de parteneriat cu variate organizații, atât din țară, cât și de peste hotare. Astfel, la nivel național, 61% din ONG-urile participante la studiu au relații funcționale de parteneriat, celelalte 39% având, de asemenea, relații de parteneriat și la nivel internațional.

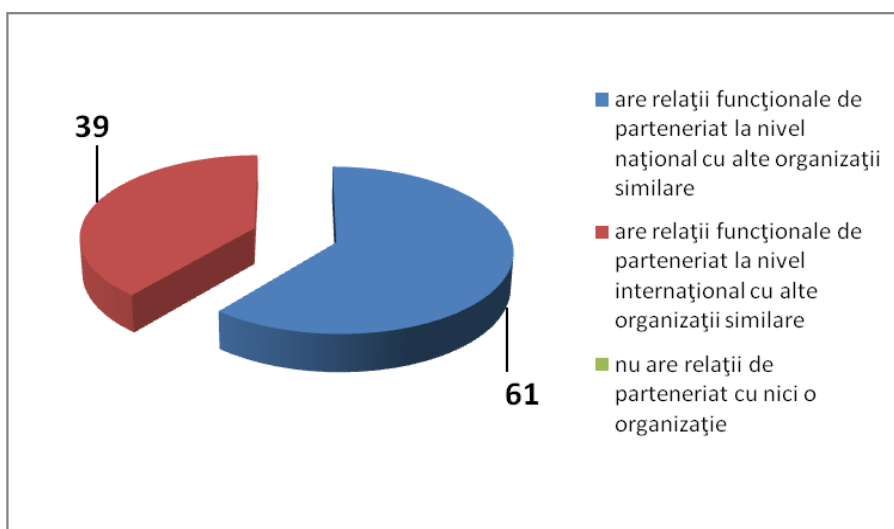


Diagrama 2.
Existența relațiilor funcționale de parteneriat

CARE SÎNT BARIERELE CE AFECTEAZĂ FUNCȚIONAREA EFICACE A UNEI REȚELE

Studiul a permis identificarea unui șir de bariere ce afectează semnificativ funcționarea unei rețele. Experții intervievați au făcut referire, de cele mai dese ori, la următorii factori, separați în două categorii, interni și externi:

BARIERE INTERNE

- 1. Concurența și neînțelegerile dintre organizațiile constituente ale rețelei.** Deseori ONG-urile ce formează o rețea sunt în situația de a concura pentru fonduri limitate oferite de donatori, relațiile și comunicarea dintre ele fiind simțitor afectate de această competiție.
- 2. Divizarea neclară a responsabilităților dintre elementele structurii** unei rețele: Birou Executiv, Secretar, Adunare Generală, etc. De cele mai dese ori, cu unele excepții, rețelele nu sunt înregistrate oficial, și acest fapt determină o atenție insuficientă acordată structurării activității și identificării exacte a responsabilităților. Astfel, din șase rețele cu reprezentanții cărora au fost realizate interviuri, doar două sunt oficial înregistrate.
- 3. Implicarea slabă a unei părți a organizațiilor constituente a rețelei.** Conform aprecierilor reprezentanților rețelelor intervievați, în fiecare rețea există un anumit grup, în unele cazuri de peste 50% de membri, a căror participare și contribuție la activitățile comune lipsesc. Motivele implicării slabe sunt variate, principalele fiind motivația modestă și conștientizarea scopurilor și intereselor comune, ambele fiind în mare parte determinate de nivelul scăzut de dezvoltare a capacităților organizaționale.
- 4. Într-un context oarecum similar poate fi menționată și fluctuația relativ ridicată a membrilor** cauzată de dispariția unor organizații constituente. Acest fapt este, la rîndul său, cauzat de slabe capacități organizaționale și acces limitat la resurse financiare.

De cele mai dese ori în cadrul unei rețele există cîteva ONG-uri puternice, cu capacități organizaționale avansate, care activează în calitate de inițiator și promotor al inițiativelor rețelei, o bună parte din membri reprezentînd organizații cu capacități și, uneori, motivație, modeste, fapt care cauzează și o implicare și contribuție slabă.

BARIERE EXTERNE

Barierele externe, adică acele impedimente ce nu pot fi controlate de către rețele și constituenții săi sunt următoarele:

- 1. Incertitudinea politică** din ultimii ani, care determină dificultăți de planificare pe termen lung, dar și dificultăți de acces la resurse financiare oferite de finanțatori.

2. **Resurse financiare limitate**, direcționate de către finanțatori spre proiecte realizate de rețele, inclusiv lipsa co-finanțării din partea structurilor guvernamentale. Fiind în special orientate spre proiecte implementate de organizații aparte, acest fapt determină ca mulți membri să fie axați mai curînd pe implementarea proiectelor de care sunt responsabile propriile organizații și să plaseze inițiativele și activitățile rețelei pe un plan secund.
3. **Implicarea oarecum pasivă a reprezentanților structurilor de stat**. Deși colaborarea cu structurile guvernamentale s-a întesit simțitor în ultimii ani, aceasta se realizează mai curînd la inițiativa reprezentanților sectorului asociativ sau la solicitarea donatorilor, rolul reprezentanților statului fiind unul mai curînd pasiv.

Adițional la aceasta, reprezentanții variatelor ONG ce au participat la chestionare și care nu fac parte din vreo rețea, au remarcat, de cele mai dese ori, printre cauzele neimplicării în activități de rețea, următoarele aspecte:

- Lipsa / insuficiența de comunicare și acces la informație
- Conducerea organizației nu conștientizează necesitatea
- Nu cunosc despre avantajele rețelelor

CAPACITĂȚI DE FUNCȚIONARE ÎN REȚEA

Aceste cauze ne demonstrează o dată în plus că implicarea în activități de rețea, precum și efortul de formare a rețelelor este propriu organizațiilor la un anumit nivel de dezvoltare a propriilor capacități organizaționale, manifestat printr-o maturitate avansată a modului de operare și a competențelor personalului său.

Acest fapt ne determină să afirmăm că intensificarea efortului de a activa în rețea este posibil prin dezvoltarea capacităților organizaționale, dar și a competențelor individuale ale personalului ONG-urilor.

Drept exemplu poate fi oferit Consiliul Național al Tineretului din Moldova (CNTM) a cărui strategie se bazează atît pe rezultatele evaluării așteptărilor organizațiilor membre, cît și pe aspectele esențiale ale priorităților și necesităților organizaționale ale membrilor. Ținînd cont de diversitatea problemelor tinerilor și a asociațiilor de tineret, Strategia CNTM se concentrează pe capacitatea pe care o au organizațiile membre de a gestiona și a găsi soluții pentru aceste probleme, în mod eficient, pe termen lung și respectînd principiile democratice. Astfel, precum menționează Eduard MIHALAȘ, președintele Consiliului, CNTM a reușit crearea, menținerea și funcționarea a unei structuri așa de mari cu capacități de advocacy, realizînd succese remarcabile atît în domeniul legislativ (promovarea legii tineretului, conceperea, promovarea și monitorizarea legii cu privire la voluntariat), cît și promovarea intereselor tinerilor din Moldova, de a contribui la dezvoltarea structurilor asociative de tineret prin desfășurarea programelor și activităților de instruire, informare, și consultare (de exemplu, proiectul „*Dialog intercultural în Republica Moldova*”).

Fiind întrebați despre modul în care apreciază propriile capacități de creare a unei rețele de organizații ce activează în același domeniu, majoritatea reprezentanților ONG-urilor ce au participat la chestionare – 66% - au menționat că apreciază capacitățile organizației pe care o reprezintă ca fiind modeste. Restul, 34% consideră că dețin capacități

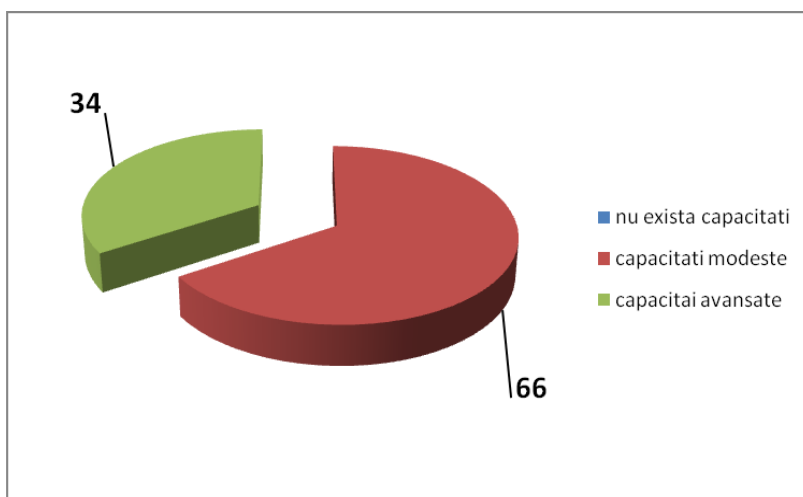
organizaționale avansate în acest sens. De remarcat că nici un reprezentant al organizațiilor chestionate nu a menționat lipsa acestor capacități.

Această autoapreciere efectuată de organizațiile participante la studiu este confirmată și de experții intervievați. Astfel, spre exemplu, Serghei NEICOVCEN, Director Executiv al Centrului CONTACT, afirmă că, în comparație cu sfârșitul anilor 90 „putem să spunem că, în prezent, capacitățile ONG-urilor sunt destul de mari, așa acorda 7-8 puncte din 10”.

O completare relevantă este oferită de un alt expert – Gheorghe CARASENI: „Dacă în perioada anilor 90 ONG-urile se caracterizau prin funcționare independentă, atunci, în ultimii ani, în Moldova, se observă, în rândurile ONG-urilor, tendința de asociere în coalitii. Cu toate acestea, ONG-urile încă nu sunt pregătite să cedeze din independența lor și să pledeze pentru o funcționare interdependentă, din această cauză apar tensiuni în cadrul coalitiei și rețelelor. Bariera începe de la nivelul liderilor de ONG, care nu sunt gata să cedeze și înțeleg greșit rolul coalitiei. Dacă ar vedea coalitia ca un „background”, ca un suport pentru ONG, atunci ar fi și o implicare și o încredere mai mare din partea ONG-urilor.”

Diagrama 3.

Aprecierea propriilor capacități de creare a unei rețele



Cu referire la capacități de a funcționa în rețea, situația este diferită, inversă datelor de mai sus. Pe de o parte, la fel nici un reprezentant nu a recunoscut că ONG-ul pe care îl reprezintă nu deține capacități de funcționare în rețea. Totodată, 66% din participanți la chestionare au afirmat că organizațiile lor posedă capacități avansate de funcționare în rețea și 34% au apreciat aceste capacități ca fiind modeste.

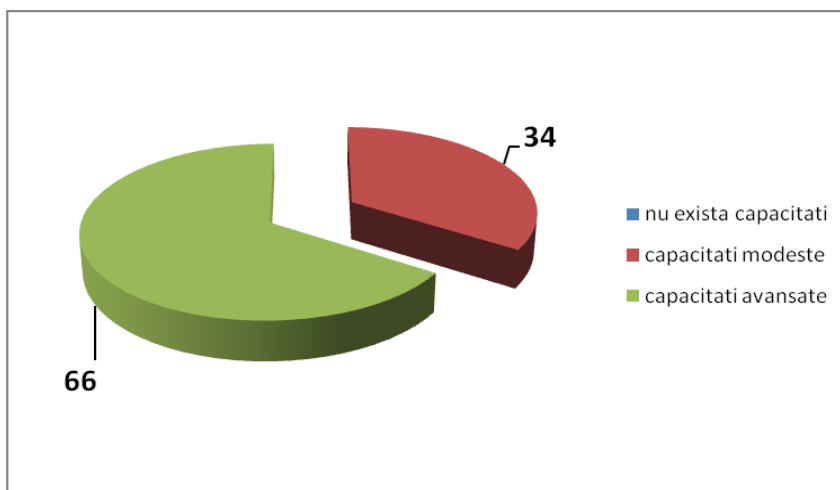


Diagrama 4.

Aprecierea propriilor capacități de funcționare în rețea

CAUZELE DISPERSĂRII REȚELELOR

Studiul a permis, de asemenea identificarea cauzelor ce determină dispariția / dispersarea rețelelor. Aceste cauze, identificate de experții intervievați, sînt prezentate în continuare:

- 1. Crearea unor rețele / coaliții artificiale**, unicul motiv de formare a acestora fiind finanțarea din partea donatorilor. Atunci cînd oportunitățile de obținere a finanțării prevalează asupra realizărilor scopurilor și promovării intereselor comune, atunci, cel mai probabil, rețeaua va dispărea curînd.
- 2. Problema depășită.** În cazul în care dificultatea pentru rezolvarea căreia a fost creată coaliția / rețeaua este soluționată, aceasta se destramă pentru că, eventual, anumiți constituenți ai săi să se reîntîlnească într-o altă rețea.
- 3. Imposibilitatea de a soluționa problema.** Este situația cînd efortul de conlucrare în rețea este fundamentat de o puternică motivație, dar capacitățile organizațiilor implicate sunt oarecum modeste, astfel nefiind posibilă soluționarea dificultății sau realizarea acelor scopuri pentru care a fost creată rețeaua.

De asemenea, printre cauzele dispersării rețelelor pot fi menționate și acele bariere care au fost prezentate mai sus, în special cele de ordin intern.

DE CE ESTE NECESAR CA REȚEAUA SĂ FUNCȚIONEZE

Avînd drept scop primar identificarea capacităților ONG-urilor din Republica Moldova de a funcționa în rețea, metodologia studiului a vizat și identificarea factorilor critici de succes ce determină funcționarea eficientă în rețea. Acești factori au fost identificați în baza experienței funcționării rețelelor / coalițiilor active în prezent, precum și în baza interviurilor desfășurate cu experți în domeniul sectorului asociativ.

În continuare sunt prezentați acești factori importanți, la fel și particularități ale modului de luare a deciziilor și de comunicare, ce caracterizează rețelele active.

FACTORII CRITICI DE FUNCȚIONARE EFICIENTĂ ÎN REȚEA

- 1. Existența unui scop clar, împărtășit și asumat** de toți membrii rețelei. Acest fapt a fost menționat de toți reprezentanții variatelor rețele intervievați în cadrul acestui studiu. Este important ca constituenții rețelei să dea dovadă de o perspectivă strategică și să comunice cu organizații similare pentru a formula un scop comun.
- 2. Conștientizarea problemei ce necesită a fi soluționată**, precum și conștientizarea interdependenței și a necesității de a soluționa dificultățile prin eforturi conjugate. La fel ca și factorul precedent, acesta presupune un anumit nivel de dezvoltare, de "maturitate" a ONG-urilor implicate în activitățile unei rețele.

Un exemplu relevant în acest sens este prezentat de Coaliția Nediscriminare. Ana FURTUNĂ, asistent de proiect, a remarcat succesele obținute de Coaliție pe parcurs de mai bine de trei ani de activitate cum ar fi crearea comisiei specializate în cadrul Guvernului avînd menirea să studieze situația în materie de discriminare și să elaboreze împreună cu alți actori sociali specializați în domeniu o lege cadru cu scopul prevenirii și combaterii discriminării. Un alt exemplu de succes înregistrat este realizarea campaniei de informare în masă a populației despre ce este discriminarea și care sunt soluțiile în cazul în care cineva se află în astfel de situație, prin aceasta reușind o sensibilizare profundă a cetățenilor, ceea ce a mărit numărul de plîngerii și sesizări în materie.

3. **Acces la finanțare.** În acest sens, contribuția finanțatorilor este una ce nu poate fi subapreciată. Totodată, dependența doar de resursele financiare oferite de finanțatori poate crea dificultăți suplimentare (a se vedea *cauzele dispersării rețelelor și barierele în funcționarea eficace a rețelelor* prezentate mai sus).
4. Nevoia de asigurare a **schimbului de experiență** și de **susținere a eforturilor de dezvoltare a capacităților organizaționale**. Dat fiind nivelele variate de dezvoltare a propriilor capacități, specific ONG-urilor ce fac parte din rețele, este importantă susținerea dezvoltării competențelor individuale și a capacităților organizaționale ale constituenților.
5. **Existența unui mecanism clar de comunicare**, bazat pe o divizare clară a responsabilităților, precum și de luare a deciziilor. Aceste componente sunt prezentate mai jos în mod detaliat.
6. **Motivația și responsabilitatea organizațiilor membre.** Este important ca în cadrul rețelei să existe un nivel înalt de motivare, caracteristic tuturor membrilor săi, în cel mai rău caz, unui nucleu de organizații constituente. Acest factor a fost menționat de toți reprezentanții rețelelor intervievați, precum și de către experți.
7. **Existența unei strategii.** Deși nu toate rețelele / coalițiile active în prezent în Republica Moldova au o strategie formulată, existența acestora este percepută de către membrii rețelelor ce dispun de o asemenea strategie ca fiind un factor important ce oferă direcție și coeziune, precum și o focusare pe priorități.

Datorită acestor factori, după cum menționează Nicolae PANFIL, secretar, Coaliția Civică pentru Alegeri Libere și Corecte, s-a asigurat durabilitatea, credibilitatea și aprecierea din partea CEC manifestată față de activitățile Coaliției. Prin activitățile sale, Coaliția a reușit ajustarea la standardele europene a procesului electoral și sensibilizarea cetățenilor și autorităților din Moldova privind importanța alegerilor libere și corecte într-o democrație.

STRUCTURA ȘI LUAREA DECIZIILOR ÎN REȚEA

Rețelele active în prezent oferă exemple concludente a modului în care trebui să fie concepută structura rețelei, repartizarea responsabilităților, precum și modul de luare a deciziilor.

1. Un prim factor decisiv se referă la **existența organelor de conducere și a unui secretariat competent și activ, precum și la divizarea clară a responsabilităților în structura organizatorică.**

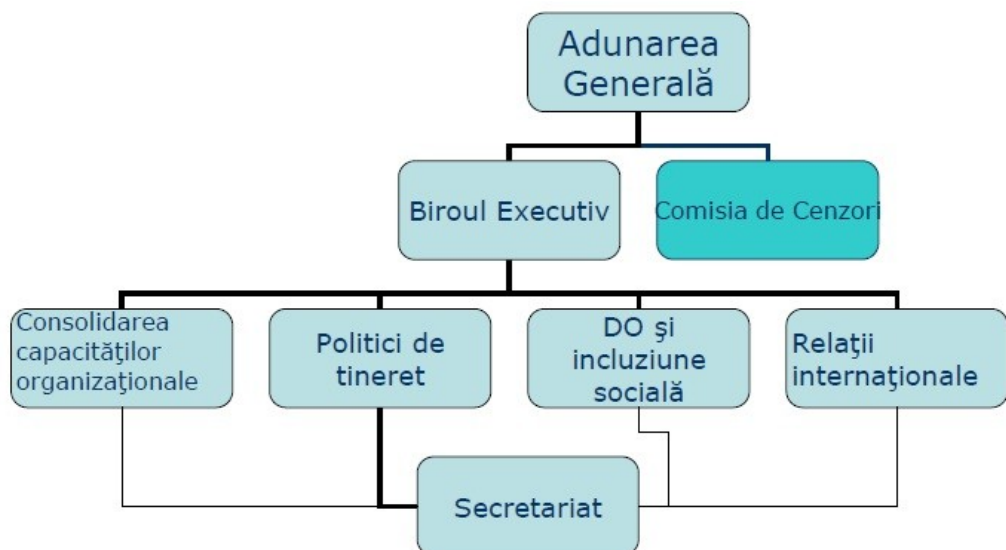
Spre exemplu, în cazul APSCF, organul superior de conducere al APSCF este Adunarea Generală a organizațiilor membre care se întrunește în mod ordinar o dată pe an. Între întâlnirile Adunării Generale, coordonarea activităților Alianței este asigurată de un Consiliu Coordonator compus din 11 membri aleși dintre reprezentanții organizațiilor membre ale APSCF. Activitatea operațională a Alianței este realizată de un secretariat – personal executiv - ales de către Consiliul Coordonator. Secretariatul APSCF este înregistrat oficial sub numele de Centrul de Dezvoltare a Resurselor în domeniul Protecției Copilului și Familiei.

Astfel, APSCF își asigură durabilitatea de funcționare, deja de mai bine de 10 ani, reușind să diversifice, să creeze servicii sociale alternative în protecția copilului aflat în dificultate, realizând succese remarcabile în domeniul protecției copilului, influențând politicile statale de lucru cu copii în situație de risc.

În cazul CNTM, Organul suprem de conducere al Asociației este Adunarea Generală. Ea este formată din membrii Asociației, după principiul delegării a câte un reprezentant de la fiecare organizație membră. Biroul Executiv este organul executiv al Asociației. Membrii acestora sunt aleși de Adunarea Generală. Biroul Executiv este format din 7 persoane, ales de Adunarea Generală: Președinte, Vicepreședinte și 5 membri. Toți membri Biroului Executiv au drept de vot. Comisia de Cenzori este organul de control. Secretariatul Asociației este ales de Biroul Executiv și are următoarea componență:

- Secretar General;
- Administratorul financiar / contabil;
- Coordonatori de programe și de proiecte.

Imaginea de mai jos prezintă structura Consiliului Național al Tineretului din Moldova:



Un alt exemplu de structurare a responsabilităților este oferit de Coaliția Civică pentru Alegeri Libere și Corecte (CCALC). Aici, Coaliția este condusă de către un Consiliu (9 membri) asistat de Secretariatul Coaliției (2 persoane), Consiliul este organul de conducere a Coaliției și este format din grupul de inițiativă. Ședințele Consiliului sunt deschise pentru membrii Coaliției. Ședințele Consiliului au loc nu mai rar de o dată pe lună, iar pe parcursul campaniei electorale nu mai rar de două ori pe lună. Activitatea se desfășoară pe grupuri de lucru.

- 2. Proces de luare a deciziilor clar, transparent.** Acest fapt este valabil atât pentru deciziile de ordin strategic, cât și pentru cele de ordin operațional.

Astfel, în cazul CCALC, deciziile sunt adoptate doar de consiliu. Decizii organizatorice/operaționale – prin majoritatea simplă a voturilor membrilor prezenți. Decizii de modificare a regulamentului – prin votul a 2/3 din numărul membrilor Consiliului. Decizii ce țin de misiunea Coaliției, inclusiv decizii finale de apreciere a campaniilor electorale – prin votul a 2/3 din numărul membrilor Consiliului.

Exemplul APSCF este, de asemenea, relevant, în acest sens: Deciziile Adunării Generale sunt considerate deliberative cu $\frac{3}{4}$ din membrii prezenți la Adunarea Generală. Deciziile Consiliului Coordonator se adoptă, în măsura în care este posibil, prin consens. În situațiile când nu se poate ajunge la consens, deciziile se adoptă cu o majoritate simplă de voturi. În caz de paritate de voturi, votul Președintelui Consiliului Coordonator este decisiv.

Un alt exemplu este oferit de CNTM. Aici Adunarea Generală adoptă hotărâri cu 50% + 1 din membrii cu drept de vot. Adunarea Generală adoptă hotărâri cu votul a 2/3 din membrii cu dreptul de vot în următoarele cazuri:

- aprobarea în redacție nouă a Statului Asociației;
- modificarea Statului Asociației;
- alegerea membrilor organelor de conducere a Asociației;
- încetarea activității Asociației.

- 3. Existența unui regulament clar, simplu, transparent.** Fiind axați mai puțin pe activitățile ONG-ului pe care îl reprezintă, reprezentanții constituenților rețelei nu își pot permite luxul de a se complica cu proceduri și documente complicate, caracterul funcțional al acestora fiind o condiție importantă.

COMUNICAREA ÎNTRE CONSTITUENȚII REȚELEI

În baza experienței rețelelor funcționale pot fi formulate câteva particularități distincte ale modului în care se realizează comunicarea în cadrul unei rețele. Astfel, un aspect important îl constituie **existența unui mecanism de comunicare formal și agreat** de membrii rețelei. Spre exemplu, în cadrul Consiliului Național de Tineret din Moldova, Secretariatul are ședințe în fiecare zi de luni, Biroul se întrunește o dată pe lună, iar de două ori pe an se organizează Adunări Generale.

Existența unei persoane responsabile de realizarea și facilitarea comunicării între constituenții unei rețele (Coaliția Nediscriminare) constituie, la fel, un element ce asigură caracterul constant al procesului de comunicare. Aceasta este o funcție ce face parte din responsabilitățile Secretariatului sau a Biroului Executiv și, pentru o realizare mai eficientă și rapidă a comunicării, este necesar ca respectiva responsabilitate să fie delegată unei persoane concrete.

Crearea de **grupuri de comunicare pe internet** constituie o modalitate răspândită și servește, mai curînd, scopului de informare, decît luării deciziilor. Aceasta permite răspîndirea rapidă a informațiilor și schimbul de opinii între constituenții rețelei.

În cazuri separate există **strategii de comunicare** (CCALC), deși această practică nu este foarte răspîndită.

În baza acestor particularități expuse, poate fi formulată constatarea conform căreia, în marea majoritate a cazurilor, inițiatorul comunicării în rețea este fie Președintele rețelei și Secretariatul acesteia, fie o persoană special investită cu asemenea atribuții. Acest fapt impune necesitatea identificării unei persoane / entități cu o abordare pro-activă pentru asigurarea unei comunicări constante și eficiente.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Constatările prezentate mai sus permit formularea unui șir de concluzii și recomandări, acestea fiind prezentate în continuare:

- Analizând rezultatele și performanțele rețelelor active, devine evident faptul că, în ultimii 5-7 ani, capacitățile ONG-urile din Moldova de a funcționa eficient în rețea au crescut considerabil, argumentul principal fiind numărul de rețele / coaliții cu o vizibilitate sporită, dar și cu un impact semnificativ asupra societății;
- Fiind în strictă corelație cu nivelul de dezvoltare a capacităților organizaționale, capacitatea de a funcționa eficient în rețea poate fi stimulată prin acordarea unei atenții sporite factorilor critici prezentați mai sus, precum și activităților sistematice și bine structurate de dezvoltare capacităților instituționale a constituenților rețelelor, la fel și competențelor individuale ale personalului respectivelor organizații;
- Rolul finanțatorilor este unul decisiv, mai ales la etapele inițiale de consolidare a rețelelor. Din această cauză, pentru asigurarea unui impact mai vizibil, este necesar ca o parte a asistenței donatorilor să fie orientată spre activități realizate de rețelele active.

În continuare se conțin recomandări formulate pentru eforturile de facilitare a creării rețelelor, precum și pentru sporirea capacităților ONG-urilor din Republica Moldova de a funcționa eficient și eficace în cadrul rețelelor.

CE AR FACILITA CREAREA DE REȚELE

Prin intermediul studiului efectuat au fost identificate un șir de premise care, fiind realizate, ar contribui semnificativ la procesul de creare și dezvoltare a rețelelor de ONG-uri. Acestea ar fi următoarele:

- 1. Existența unor interese comune.**
- 2. Existența unui scop comun.** Formulată astfel, o asemenea condiție presupune existența unui nivel avansat de comunicare. Este important ca ONG-urile din domenii specifice să conștientizeze un scop comun al eforturilor lor și să-și consolideze eforturile în sensul realizării acestuia.

Acest fapt presupune, de asemenea, un nivel avansat al competenței profesionale, deoarece doar la o anumită etapă a dezvoltării ONG-ului reprezentanții acestuia înțeleg valoarea asocierii în rețea și necesitatea conjugării eforturilor cu alte organizații similare.

- 3. Existența unei motivații puternice.** Implicarea în activitățile unei rețele presupune existența unei orientări pe termen lung, fapt care este propriu, mai curând, ONG-urilor cu o capacitate organizațională sporită.

- 4. Existența unor surse de finanțare** stabile cel puțin pentru etapa inițială de creare și funcționare a rețelei. Este binecunoscută dependența ONG-urilor din Republica Moldova de resursele financiare ale donatorilor, oferite, în special, pentru proiecte concrete. Acest fapt se răsfrînge oarecum negativ asupra posibilităților de asociere în rețea, căci pentru activități comune nu există resurse financiare, acestea fiind posibil de colectat la o etapă mai târzie, cînd rețeaua este funcțională.

Pe de altă parte, existența unor resurse financiare, orientate în mod intenționat de către finanțatori spre crearea și întărirea rețelelor de ONG-uri, ar facilita simțitor procesul.

- 5. Existența unui dialog mai accentuat între factorii de decizie la nivel național, pe de o parte, și societatea civilă, pe de altă parte.** Deși în ultimii ani colaborarea dintre factorii guvernamentali și ONG-uri este mai pronunțat, intensificarea acesteia ar contribui simțitor la extinderea procesului de asociere în rețele, deoarece ar servi drept semnal clar că eforturile de conlucrare vor avea un rezultat mai vizibil.

Acest fapt presupune, de asemenea, existența unor programe guvernamentale, orientate spre consolidarea rețelelor de ONG, precum și unor resurse financiare alocate cu acest scop.

În acest sens, de către persoanele intervievate a fost menționată și necesitatea perfecționării legislației existente, fapt care, conform opiniilor colectate, ar facilita dezvoltarea rețelelor de ONG.

Aceste condiții de creare a rețelelor presupun implicit un nivel avansat al capacităților organizaționale ale ONG-urilor, aceasta fiind o condiție esențială atât pentru posibilitatea de creare a unor rețele noi și funcționale, cât și pentru, precum a fost menționat mai sus, funcționarea eficientă a constituenților în cadrul unei rețele.

DE CE SPRIJIN AU NEVOIE ONG-URILE PENTRU A-ȘI SPORI CAPACITĂȚILE DE FUNCȚIONARE ÎN REȚEA

Prin activitățile studiului realizat au fost identificași și factorii care ar servi drept sprijin pentru sporirea capacităților ONG-urilor la nivel național de funcționare în rețea. Acești factori sunt prezentați în continuare:

- 1. Întărirea capacităților interne a ONG-urilor.** Conform afirmației dl Serghei NEICOVCEN, Director Executiv al Centrului CONTACT: „O coaliția va avea funcționalitate durabilă în cazul în care și organizațiile membre vor avea resurse necesare; organizațiile cu lipsă de resurse nu contribuie eficient.” Mai specific, organizațiile constituate ale unei rețele “au nevoie de sprijin la nivel de planificare, organizare, formare și evaluare” (Gheorghe CARASENI), la nivel de consolidare a capacităților de advocacy, precum și la nivel de analiză și evaluare a propriei activități.

Acest fapt vine în concordanță cu constatarea formulată mai sus conform căreia participarea în activitățile unei rețele este proprie ONG-urilor la o etapă avansată a

dezvoltării propriilor capacități, organizațiile aflate la etapa incipientă de dezvoltare având capacități și motivație modeste de a crea și funcționa eficient în rețea.

Activitățile de întărire a capacităților ONG-urilor vor fi orientate, de asemenea, spre dezvoltarea capacităților specifice de funcționare în rețea prin training și consultanță, dar și prin prezentarea de experiențe de succes, naționale și internaționale.

- 2. Resurse financiare.** Fiind un factor hotărâtor pentru crearea rețelelor, acesta se regăsește și în lista factorilor ce ar sprijini capacitățile de funcționare în rețea. Orientarea unor resurse financiare spre crearea și consolidarea acestor capacități ar ajuta la sporirea gradului de conștientizare a necesității de sporire a influenței decizionale prin unificarea eforturilor.

În acest context merită a fi menționat încă un fapt important. Deoarece, în mare parte, ONG-urile ce activează în Republica Moldova, atât la nivel național, cât și local, sunt dependente de resursele financiare ale donatorilor, diversificarea surselor de finanțare prin intensificarea eforturilor de fundraising ar micșora dependența de un număr mic de finanțatori, pe de o parte, și ar permite direcționarea unei părți a resurselor financiare colectate spre activități comune în rețea.

- 3. Sprijin oferit de structurile guvernamentale.** Drept exemplu poate servi experiența unei rețele de ONG-uri din Letonia ce activează în domeniul protecției persoanelor cu dezabilități. În acest caz concret, Ministerul Agriculturii al țării respective oferă sprijin prin acordarea de spații, salarii și contribuind la promovarea inițiativelor legislative în domeniu (AOPD).

LISTA PERSOANELOR INTERVIEWATE

REPREZENTANTI ONG

NUME / PRENUME	ONG
MOCANU Viorica	A.O. Centrul Național pentru Dezvoltare Durabilă (CNDD)
SAMCOV Liliana	A.O. Demos
GRULEA Aliona	Centrul Juridic de protecție a copilului-tinerilor „Epitrop”
RUSU Viorelia	Asociația Obșteasca Centrul Internațional "La Strada"
POROMBRICA Maia	A.O. Viitorul Copiilor Noștri (VICON)

CONDUCĂTORI COALIȚII / REȚELE

NUME/PRENUME	COALITIA/RETEA
MERIACRE Igor	Alianța Organizațiilor pentru Persoane cu Dezabilități din Republica Moldova (AOPD)
PANFIL Nicolae	Coaliția Civică pentru Alegeri Libere și Corecte www.alegeliber.md
FURTUNĂ Ana	Coaliția Nediscriminare www.nediscriminare.md
SICINSCHI Natalia	Alianța ONG-urilor active în domeniul PROTECȚIEI Sociale a Familiei și Copilului (APSCF) www.aliantacf.md
MIHALAȘ Eduard	Consiliul Național al Tineretului din Moldova–CNTM www.cntm.md
MELNICENCO Ecaterina	Consiliul ONG-urilor de mediu ECOCONTACT

EXPERȚI INTERVIEWAȚI:

CARASENI Gheorghe,
NEICOVCEN Serghei

LISTA ONG-URILOR ALE CĂROR REPREZENTANȚI AU COMPLETAT CHESTIONARUL

1	Centrul de Servicii Sociale pentru Copil si Familie
2	Asociația Obșteasca "Pro - Democrație"
3	A.O. "Always Together"
4	TENDO
5	NGO Proruralinvest
6	A.O. "Carlux"
7	Agenția de Dezvoltare Rurala - Centru
8	Asociația pentru Caritate si Asistența Sociala "Acasă"
9	O.O Speranța
10	Synergetyca Eur-Est
11	Institutul de Reforme Penale
12	Asociația Obșteasca "Concordia"
13	ONG "Renașterea Rurala"
14	A.O "Satul meu - Țiganca"
15	"Asociația Paringilor si Pedagogilor din satul Făleștii Noi"
16	OT Ștefan Voda a MEM
17	Asociația Obșteasca Femeia si Copilul - Protecție și Sprijin
18	A.O Demos
19	"Junii"
20	A.O Prima
21	Centrul de Susținere în Business pentru Nevăzători
22	JUNACT
23	Asociația Obșteasca "Pro-Business Nord"
24	Institutul de Instruire în Dezvoltare "Millenium"
25	Asociația Obșteasca INTECO
26	Asociația Obșteasca "Soarta"
27	Asociația "Speranță și Sănătate"
28	A.O. Proplus
29	AIESEC Moldova
30	F.M.F Stichting Dorcas Aid International
31	"Sigal"
32	UORN
33	Metropolitan Media
34	Filiala Fundației "CERT"
35	Centru National pentru Dezvoltare Durabila
36	A.O "COMUNITATI IN ACTIUNE"
37	ONG" Certitudine"
38	Filiala Fundației CERI
39	Asociația obșteasca "Avântul"
40	Centru de Consultanta in Afaceri
41	"Asociația Psihologilor Tighina"
42	ONG "Generatia Ta"

