

PLAN STRATEGIC

2025-2027

Cuprins

Acronime	1
SUMAR EXECUTIV	2
I. VIZIUNE, MISIUNE, VALORI	3
II. SITUAȚIA CURENTĂ – INTERNĂ ȘI EXTERNĂ (SWOT)	6
III. CONCEPT, PROGRAME ȘI OBIECTIVE STRATEGICE	9
Bariere și cauze (factori)	9
Abordarea strategică	12
Metode de implementare	13
Programe și beneficiari	15
IV. STRUCTURA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ	19
Structura CDA	20
Colectare de fonduri (Fundraising)	21
V. MONITORIZARE ȘI EVALUARE	21
Planificarea anuală	22
ANEXA 1: BUGETUL STRATEGIC	22
ANEXA 2: RISCURI ȘI MANAGEMENTUL RISCURILOR	23
ANEXA 3: CADRUL LOGIC ȘI DE EVALUARE A REZULTATELOR	24
ANEXA 4: PLANUL DE IMPLEMENTARE	28

Acronime

APL	Autoritate Publică Locală
CDA	Centrul de Drept al Avocaților
CDATH	Centrul de Drept al Avocaților Training Hub
CER	Cadrul de Evaluare a Rezultatelor
DO	Dezvoltare Organizațională
GM	Guvernul Republicii Moldova
IGM	Inspectoratul General pentru Migrație
MBR	Management Bazat pe Rezultat
M&E	Monitorizare și Evaluare
OAP	Oficiul Avocatului Poporului
P&P	Politici și Proceduri
RI	Rezultate Intermediare
SWOT	Analiza punctelor forte, slabe, a oportunităților și riscurilor (Eng.: Strength, Weaknesses, Opportunities, and Risk Analysis)
ToC	Teoria Schimbării (Eng.: Theory of Change)

SUMAR EXECUTIV

Strategia de Dezvoltare prezentă a fost elaborată utilizând principiile managementului bazat pe rezultat (MBR) și este fundamentată prin cadrul de evaluare a rezultatelor (CER). Ea consolidează rolul Asociației Obștești „Centrul de Drept al Avocaților” (CDA) de apărător al drepturilor fundamentale ale omului, și anume a cetățenilor străini, persoanelor refugiate, apatrizilor, și persoanelor care riscă să devină apatrizi¹. CDA oferă suport juridic, având la bază o justiție efectivă și corectă. Documentul ține cont de activitățile precedente ale organizației, însă se concentrează pe un cadru nou, în contextul reconceptualizării viziunii și misiunii CDA.

Scurt istoric. Centrul de Drept al Avocaților (CDA) este o asociație obștească, non-politică, fără scop lucrativ, înregistrată la 24 februarie 1997 la Ministerul Justiției al Republicii Moldova.

În peste 25 de ani de activitate, CDA a oferit asistență juridică gratuită tuturor refugiaților, solicitanților de azil, persoanelor cu protecție umanitară, apatrizilor și persoanelor cu risc de a deveni apatrizi, străini aflați în dificultate.

CDA este partenerul Agenției ONU pentru Refugiați (UNHCR) din 1998, fiind unica organizație necomercială din Republica Moldova, care deține expertiză complexă și exclusivă în domeniul azilului și apatridiei.

CDA realizează următoarele activități și servicii de bază: consilieri juridice, reprezentarea beneficiarilor în instanțele de judecată și în fața autorităților, activități de informare, instruire pentru reprezentanții autorităților statului, avocați, judecători, polițiști, lucrători sociali, parajuriști și alți profesioniști, activitatea cărora ține de interacțiunea și conlucrarea cu străinii, apatrizii, refugiații și persoanele care riscă să devină apatrizi. CDA monitorizează politicile, legislația și activitățile instituțiilor statului în domeniile sale de interes.

Strategia 2025-2027 a CDA. Scopul CDA stabilit prin intermediul planului strategic 2025-2027 este de a asigura respectarea drepturilor beneficiarilor efectivi și consolidarea capacităților actorilor implicați în poziția sa de lider de sector pe acest segment. CDA a identificat patru direcții de lucru fiind focusate pe rezultate măsurabile la diferite nivele, inclusiv de impact, care se dezvoltă în cadrul a patru programe: Programul de asistență juridică, Programul de capacitate juridică, Programul advocacy, monitorizare și analiză și Programul de Dezvoltare.

Obiectivele strategice ale direcțiilor identificate sunt:

1. Acordarea asistenței juridice primare și calificate pentru beneficiarii efectivi (Programul de asistență juridică)
2. Capacitarea juridică a autorităților statului, avocaților, judecătorilor, polițiștilor, lucrătorilor sociali, parajuriștilor și alți profesioniști, activitatea cărora ține de interacțiunea și conlucrarea cu persoanele care riscă să devină apatrizi beneficiarii efectivi (Programul de capacitate juridică)
3. Contribuirea la crearea unui cadru legal și de implementare armonizat legislației internaționale (Programul advocacy, monitorizare și analiză)
4. Dezvoltarea instituțională a CDA și organizațiilor necomerciale (Programul de Dezvoltare)

¹ Prezenta strategie se va referi la beneficiarii de protecție internațională, apatrizi, cetățeni străini, solicitanți de azil, beneficiari de protecție temporară, persoane nedocumentate și la alți beneficiari direcți din aceste categorii ca și „beneficiari efectivi”. Denumirile specifice ale grupurilor vor fi utilizate atunci, când se va face referire specifică către vreun grup.

Realizarea obiectivelor strategice depinde de măsura în care CDA va fi capabil să răspundă nevoilor actorilor-cheie și beneficiarilor săi și să creeze sinergii între partenerii săi.

Riscurile majore în implementarea planului strategic și acțiunile de diminuare a acestora au fost identificate. CDA își va dezvolta sistemele interne pentru a fi capabilă să implementeze, evalueze și să ajusteze obiectivele propuse.

Costul de implementare a strategiei a fost estimat la 60,329,792 lei.

I. VIZIUNE, MISIUNE, VALORI

CDA s-a poziționat pe parcursul anilor ca apărător al drepturilor fundamentale ale omului, și anume a cetățenilor străini, persoanelor refugiate, apatrizilor și persoanelor care riscă să devină apatrizi.

Viziune: O societate în care drepturile fundamentale ale omului pentru cetățeni străini, persoane refugiate, apatrizi, și persoane care riscă să devină apatrizi sunt respectate și nu există bariere juridice de întarare a acestora

CDA oferă un spectru larg de servicii: asistență juridică primară și calificată, consilieri juridice, reprezentarea beneficiarilor în instanțele de judecată și în fața autorităților, activități de informare, instruire pentru reprezentanții autorităților statului, avocați, judecători, polițiști, lucrători sociali, parajuriști și alți profesioniști, activitatea cărora ține de interacțiunea și conlucrarea cu beneficiarii CDA. CDA monitorizează politicile, legislația și activitățile instituțiilor statului în domeniile sale de interes.

Misiune: Promovarea respectării drepturilor fundamentale ale omului și oferirea suportului, cetățenilor străini, persoanelor refugiate, apatrizilor și persoanelor care riscă să devină apatrizi, având la bază o justiție efectivă, echidistantă și corectă.

Valorile CDA reprezintă o parte integrantă a activității. Fiecare membru al organizației, membru al organelor de administrare și control, angajat, le va respecta și promova în interacțiunea cu părțile terțe, care abordează organizația sau care sunt abordate de către organizație

Egalitate și promovarea drepturilor omului

Echipa CDA va lucra în strictă conformitate cu legislația în vigoare și va promova drepturile fundamentale și inalienabile ale oamenilor; va furniza beneficiarilor informații despre drepturile lor și va depune toate eforturile pentru a se asigura că aceștia beneficiază de toate drepturile lor în conformitate cu legislația internațională și națională.

Transparență și deschidere

CDA va organiza toate activitățile în mod deschis și va asigura că rapoartele de activitate ale Asociației sunt publicate și disponibile atât beneficiarilor, cât și persoanelor interesate.

Corectitudine

Membrii și personalul CDA vor trata beneficiarii, partenerii Asociației și terții în mod corect. Asociația va aprecia, încuraja și promova persoanele oneste și corecte.

Non-discriminare și abordare sistemică

CDA va susține fiecare beneficiar în mod egal și fără nicio discriminare. Asociația va asigura aplicarea standardelor minime de calitate și tratament pentru toți beneficiarii.

Confidențialitate

Echipa CDA va proteja intimitatea, confidențialitatea și secretul informațiilor obținute în cursul activităților desfășurate în interesul profesiei și al beneficiarilor Asociației.

Din 1998 membrii echipei CDA sunt antrenați plener în acțiuni de monitorizare a respectării drepturilor persoanelor refugiate. Din 2012 activitățile CDA au fost extinse asupra apatrizilor și persoanelor în risc de a deveni apatride. Din prima zi de război în Ucraina (24.02.2022) membrii

echipei CDA sunt implicați în acțiunile de monitorizare a respectării drepturilor persoanelor refugiate din Ucraina la punctele de trecere a frontierei, în centre de cazare, în centre comunitare, în comunitățile gazdă. În activitățile de răspuns la fluxul refugiaților din Ucraina, CDA a dezvoltat o rețea de peste 100 de consilieri juridici, care oferă asistență juridică personală și prin distribuirea informațiilor utile persoanelor refugiate la liniile de consiliere telefonică, prin intermediul platformelor de comunicare on-line, rețelelor de socializare.

Reprezentanții CDA oferă: sesiuni de informare persoanelor refugiate, comunităților gazdă, autorităților statului și ONG-urilor, instruire pentru angajații statului și administrațiilor publice locale.

În perioada crizei refugiaților, pe lângă asistența juridică oferită, reprezentanții CDA mai sunt implicați în alte diverse activități, cum ar fi cele de identificare a vulnerabilităților persoanelor refugiate, facilitarea obținerii ajutoarelor financiare și materiale, de protecție a copiilor, organizarea de sesiuni de informare, de instruire pentru angajații statului implicați în activități cu refugiații din Ucraina.

Activitatea de instruire și de promovare a drepturilor omului a cetățenilor străini, persoanelor refugiate, apatrizilor și persoanelor care riscă să devină apatrizi este o activitate distinctă a CDA. În acest scop, în cadrul Centrului de Drept al Avocaților a fost instituit un Centru de Competențe (CDACC), cu alocarea resurselor umane și financiare necesare pentru organizarea și desfășurarea instruirilor și informării.

CDACC a fost conceput pentru a asista profesioniștii din diferite domenii în implementarea la nivel național a standardelor pentru drepturilor omului, a cetățenilor străini, persoanelor refugiate, apatrizilor, și persoanelor care riscă să devină apatrizi

Situația din sector. Un [studiu tematic](#) al CDA indica „În 2018 gradul violărilor drepturilor străinilor a atins apogeul. Un grup de șase cetățeni turci au fost răpiți și predați autorităților turce sub forma unei expulzări camuflată în pofida tuturor angajamentelor internaționale. Cazul respectiv nu a fost soluționat de autoritățile responsabile, iar societatea așteaptă reacții ferme. În această ordine de idei, Avocatul Poporului și-a planificat realizarea unui Studiu comprehensiv pe dimensiunea identificării principalelor lacune în domeniul protecției străinilor. Concluziile cercetării rămân îngrijorătoare. Se pare că mecanismele naționale sunt focusate pe identificarea motivelor de a îndepărta străinii din Republica Moldova, decât în a oferi și asigura protecția necesară acestora. Normele legale în vigoare nu oferă garanții efective solicitanților de protecție, iar organele administrative, deseori, abuzează de prerogativele atribuite.”

Odată cu începerea războiului în Ucraina și a valului de refugiați, autoritățile au fost nevoite să inițieze un proces mai riguros de armonizare a legislației și monitorizare a implementării acesteia. Potrivit datelor oficiale, numărul persoanelor străine aflate pe teritoriul Republicii Moldova în perioada 2009-2019 se menținea la cca 21 mii de străini.

Conform [datelor Inspectoratului General pentru Migrațiune](#) (IGM), „Aproape 1.4 milioane de cetățeni ucraineni au intrat în țara noastră după 24 februarie 2022. Peste 116 mii se află acum pe teritoriul țării, iar mai bine de 2 mii de ucraineni au obținut deja statutul de cetățean al Republicii Moldova. Datele IGM pentru anul 2023 arată o creștere cu 11% a numărului de cereri de admisie și documentare recepționate de ofițerii pentru migrație.” [Datele UNHCR](#) arată că în februarie 2024, în Moldova sunt prezenți 116, 194 de cetățeni Ucraineni. Mai mult de [36 924](#)

[persoane documentate cu document de protecție temporară](#) au primit protecție temporară, peste 7 mii au obținut permis de ședere, iar peste o mie sunt în sistemul de azil.

[Raportul Oficiului Avocatului Poporului](#) (OAP) statuează „Odată cu inițierea procesului de monitorizare a nivelului de respectare a drepturilor persoanelor refugiate s-a constatat lipsa accesului la protecția temporară pentru acestea. Recomandarea adresată în 2022 la fiecare etapă de monitorizare autorităților naționale de urgență acordarea acestei forme de protecție, a fost implementată în luna ianuarie 2023 prin aprobarea Hotărârii de Guvern nr.21, actul normativ intrând în vigoare la data de 1 martie 2023. Având în vedere că punerea în aplicare a acestui mecanism a fost o premieră pentru Republica Moldova, ca țară non-UE, asigurarea de către Stat a garanțiilor stabilite în Hotărârea de Guvern nr.21/2023 a constituit un subiect important al procesului de monitorizare. Pe lângă această formă de protecție imediată, a fost necesar de a evalua accesul persoanelor refugiate la alte forme de azil atât din perspectivă legislativă, cât și a practicilor negative identificate.”

Raportul constată mai multe limitări în raport cu refugiații (ucraineni), începând de la ignorarea prevederilor legale de acordare a garanțiilor de protecție temporară (de către organele de stat, care au în sarcină contactul inițial cu refugiații) asigurarea drepturilor de bază a beneficiarilor de protecție temporară, cum ar fi accesul la pachetul minim de servicii sociale, îngrijiri medicale, asistență socială. Una din probleme prezintă cadrul legal, care fie necesită ajustări, fie, alteleori, vine în contradicție cu prevederile directivelor Consiliului Europei.

Din totalul de 75 de recomandări ale OAP, 30 nu au fost îndeplinite, iar 23 au fost doar parțial realizate la finele lui 2023.

CDA a analizat barierele și cauzele situației din perspectiva priorităților strategice (Capitolul III). CDA înțelege și admite multitudinea subtilităților care nu sunt abordate de acest capitol, însă analiza efectuată este menită să fundamenteze exclusiv direcțiile strategice alese, cadrul general de cercetare a sectorului fiind lăsat experților pentru analize comprehensive.

Planul Strategic. În fața provocărilor, CDA a elaborat strategia organizațională pentru următorii trei ani. Strategia 2025-2027 este elaborată utilizând CER, consolidând rolul CDA ca apărător al drepturilor omului, în special a cetățenilor străini, persoanelor refugiate, apatrizilor, persoanelor care riscă să devină apatrizi, având la bază o justiție efectivă, echidistantă și corectă. Suplimentar, CDA continue să-și îmbunătățească cadrul său operațional intern – politici și proceduri (P&P) pentru implementarea, evaluarea și revizuirea obiectivelor propuse.

La nivel de rezultat strategic, CDA va asigura că drepturile fundamentale ale omului pentru cetățeni străini, persoane refugiate, apatrizi, solicitanți persoane care riscă să devină apatrizi sunt respectate și nu există bariere juridice de integrare a acestora.

Rezultatele Intermediare (RI). CDA și-a stabilit patru RI pentru planul său strategic 2025-2027, care vor fi atinse prin implementarea propriu-zisă a strategiei și măsurarea rezultatelor specifice pe termen mediu. Majoritatea rezultatelor specifice pe termen mediu depind de atingerea rezultatelor directe, obținute prin implementarea activităților. Luând în considerare legăturile stabilite prin CER, indicatorii termen mediu și scurt reflectă în mod clar măsura în care CDA își va măsura RI-urile.

II. SITUAȚIA CURENTĂ – INTERNĂ ȘI EXTERNĂ (SWOT)

CDA a făcut analiza SWOT în scopul de a stabili părțile puternice și slabe, a oportunităților și riscurilor care ar putea influența dezvoltarea viitoare.

PUNCTE FORTE (STRENGTHS)	PUNCTE SLABE (WEAKNESSES)
<p><u>Resurse umane:</u> CDA are personal calificat cu o experiență demonstrată, capabil să susțină implementarea planului strategic. După necesitate, pot fi atrase cadre suplimentare, așa cum a demonstrat situația din 2022.</p>	<p><u>Resurse umane:</u> Numărul managerilor-supervizori în cadrul CDA este mic. CDA va trebui să identifice soluții pentru a avea un număr mai mare de manageri, care să asigure coordonarea programelor.</p>
<p><u>Resurse materiale:</u> CDA beneficiază de un spațiu propriu în Chișinău. CDA beneficiază de câteva spații, inclusiv la nivel regional, asigurate de către autoritățile locale, în contextul susținerii refugiaților ucraineni.</p>	<p><u>Resurse materiale:</u> Spațiile regionale sunt asigurate de către autoritățile locale, în contextul susținerii refugiaților ucraineni.</p>
<p><u>Resurse financiare:</u> La moment, CDA are un buget suficient pentru implementarea activităților. Fondurile provin din granturi. Activități generatoare de venit lipsesc.</p>	<p><u>Resurse financiare:</u> Până în 2022, resursele financiare ale CDA proveneau în mare măsură de la un singur donator (UNHCR). Odată cu începerea războiului, CDA administrează fonduri de la diverși donatori. După încheierea războiului, o mare parte din donatori ar putea să se retragă. CDA va trebui să identifice soluții sustenabile pentru a asigura acoperirea financiară a programelor sale.</p>
<p><u>Activități și procese:</u> Toate procesele interne ale CDA au evoluat la un nivel avansat. Cadrul scris de politicile interne a fost elaborat, iar pentru unele domenii, CDA a obținut recunoaștere internațională. CDA cunoaște care sunt actorii, grupurile de beneficiari și aspectele care pot influența dezvoltarea durabilă. În prezent, CDA este privit ca o resursă în domeniul său de activitate.</p>	<p><u>Activități și procese:</u> CDA are personal dedicat activităților pe care le implementează. Un aspect care cere a fi ridicat la un nivel mai avansat sunt unele componente ale dezvoltării organizaționale (d/ex. personal dedicat pentru colectarea de fonduri, inclusiv scriere de proiecte).</p>
<p><u>Experiența precedentă:</u> CDA activează în domeniu din 1997, fiind unica organizație din Moldova cu expertiză deplină pe segmentul său. Până în 2022, CDA avea un buget și o echipă mică. După 2022, echipa și bugetele gestionate de CDA au crescut în progresie geometrică într-o perioadă de câteva luni.</p>	<p><u>Experiența precedentă:</u> Capacitatea de a obține finanțări externe, până la conflictul din Ucraina era modestă deoarece era numărul de beneficiari efectivi aflați pe teritoriul Republicii Moldova. Bazându-se pe experiența anterioară, CDA ar trebui să analizeze opțiunile strategice după încheierea conflictului și reducerea numărului de</p>

refugiați (interes scăzut din partea donatorilor).

OPORTUNITĂȚI (OPPORTUNITIES)

Trend-uri: În contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană, armonizarea legislației naționale și monitorizarea implementării ei, inclusiv pe segmentul de activitatea al CDA, prezintă o direcție strategică, pe care CDA ar putea să o exploreze pentru atragerea surselor de finanțare externe.

O altă oportunitate poate fi dezvoltarea continuă a CDACC, inclusiv furnizarea de instruiți care să asigure durabilitate financiară.

Economie: Creșteri economice în perioada următoare nu sunt prognozate. Posibil, procesul de integrare UE va contribui la dezvoltarea potențialului economic.

Surse de finanțare: Moldova este considerată cea mai săracă țară din Europa, care are nevoie de resurse financiare externe pentru a-și soluționa problemele interne. Preponderent Uniunea Europeană și SUA alocă fonduri pentru soluționarea problemelor apărute. În contextul cursului de integrare Europeană, Moldova va beneficia de fonduri pentru armonizarea legislației, monitorizarea implementării ei, dezvoltare economică și alte domenii, inclusiv pe filiera de activitate a CDA. Dezvoltarea componentei de colectare de fonduri ar trebui să fie o prioritate pentru CDA, focusându-se pe valorificarea capacității echipei de a atrage granturi, inclusiv dezvoltarea capacităților umane (2-3 persoane dedicate scrierii de proiecte).

Demografie: Există un număr destul de mare de tineri specialiști care absolvesc facultățile de drept din țară, deopotrivă cu alte facultăți. CDA are deja o echipă formată, dedicată

RISCURI (THREATS)

Trend-uri: Situația curentă (bună) din perspectivă financiară este generată de prezența pe teritoriul Republicii Moldova a unui număr mare de beneficiari. Aprobarea în aprilie 2024 a Pactului European privind Azilul și ulterioara transpunere a acestuia în legislația națională poate aduce riscuri privind respectarea drepturilor omului ale beneficiarilor CDA.

Economie: Din cauza pandemiei COVID-19, urmată de conflictul armat din Ucraina, rata inflației a crescut cu peste 35%, iar potențialul economic al țării a scăzut considerabil. Integrarea UE ar putea contribui la dezvoltarea economică, însă 2024 și 2025 sunt ani electorali, rezultatele alegerilor fiind mai puțin posibile de prognozat, într-un context politic instabil.

Surse de finanțare: Deși la moment sunt destul de mulți donatori care tind să soluționeze „criza refugiaților”, prioritățile acestora se vor schimba la încheierea războiului din Ucraina. Anterior CDA avea suport de la un singur donator, respectiv, situația poate reveni la cea inițială. Există finanțări mici, care nu oferă posibilitatea de a asigura durabilitate sau nu permit acoperirea unor costuri indirecte.

Din aceste considerente, CDA ar trebui să dezvolte un plan (contingency plan) pentru o astfel de situație, să analizeze diversificarea surselor de finanțare și să creeze fondul de rezervă (inclusiv din fondurile UNHCR, care oferă finanțare pentru nevoile organizaționale).

Demografie: Deși numărul absolvenților este mare, calitatea studiilor, dar și motivația acestora lasă de dorit. Tinerii specialiști au rezerve față de agendă supra solicitantă,

activităților, însă, după decizie strategică, ar putea pregăti personal administrativ, care să gestioneze eficient activitățile, sau, eventual, să pregătească specialiști de care are nevoie, inclusiv din echipa existentă.

Mediu: Pe segmentul refugiați, CDA are expertiză deplină și unică în Moldova. Parteneriatele strategice cu diverși donatori și jucători ai sectorului, inclusiv organizații necomerciale internaționale și naționale asigură o poziționare ideală pentru continuitate.

Legislație: Per general, cadrul legal oferă o funcționare adecvată a sectorului. Cu toate acestea, legislația urmează a fi armonizată în conformitate cu standardele internaționale.

salarii și riscuri profesionale. Majoritatea nu dispun de perseverență și dorință de dezvoltare continuă. În regiuni, unde curent își desfășoară activitatea CDA situația e mult mai critică decât în capitală.

Mediu: Deși CDA este unica organizație din Moldova cu așa expertiză în domeniu, sunt necesare eforturi consolidate la nivel sectorial pentru armonizarea legislației, monitorizarea implementării și instruirea tuturor actorilor pentru ca abordarea acestora să corespundă standardelor internaționale.

Legislație: Chiar dacă cadrul legal există și este relativ funcțional, implementarea lui, deopotrivă cu armonizarea domeniilor aferente (social, medical) rămâne la un nivel scăzut. Mecanismele de implementare, lacunele, tratarea inadecvată a prevederilor legale din partea instituțiilor publice complică accesul grupului de beneficiari ai CDA la serviciile garantate de către stat.

În conformitate cu situația internă și externă, CDA și-a stabilit obiectivele strategice și prioritățile de dezvoltare organizațională, după cum este descris în următoarele capitole.

III. CONCEPT, PROGRAME ȘI OBIECTIVE STRATEGICE

Bariere și cauze (factori)

Cadrul strategic ține cont de patru bariere, cauzate de patru factori fundamentali, generați de alte șapte cauze. Toate cauzele/factorii sunt interconectați într-o anumită măsură unul cu altul. Descrierea acestora în contextul prezentei strategii nu este exhaustivă, iar CDA este conștient de existența multitudinii de factori care au tangență, influență, impact asupra dezvoltării sectorului. Prioritățile strategice asupra cărora se va focusa CDA în următorii trei ani au determinat selectarea acelor bariere și, respectiv, factori care influențează nemijlocit atingerea rezultatelor planificate.

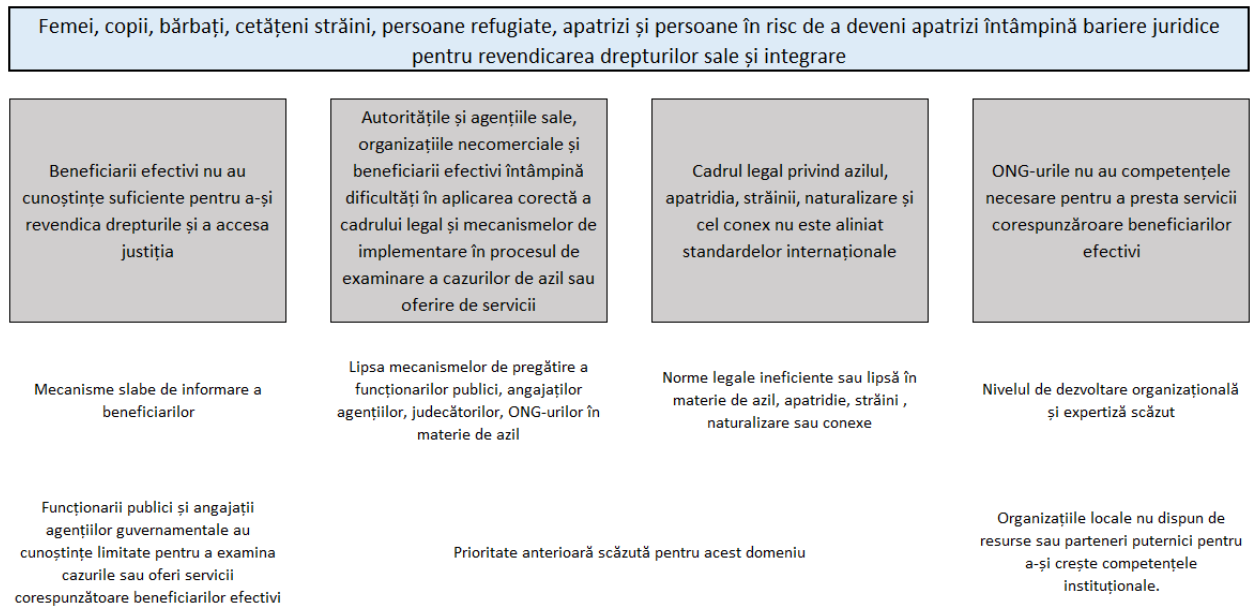


Figura 1: Bariere și cauze. Planul strategic 2025-2027

Crizele umanitare regionale și internaționale reprezintă unul din factorii care generează valuri de refugiați în întreaga lume. De la începutul războiului din Ucraina, în februarie 2022, Republica Moldova s-a confruntat cu unul dintre cele mai mari valuri de refugiați per capita din Europa de peste un milion de refugiați, iar peste 100 mii au ales să rămână în Moldova (date valabile la 18.03.2024). Deși la începutul anului 2022 în sistemul național de azil erau incluși 173 de refugiați și 187 de beneficiari de protecție umanitară, către 18 martie 2024 au fost înregistrați 207 refugiați, 381 beneficiari de protecție umanitară și 693 cereri de azil erau în proces de examinare. Totodată, peste 40 mii de persoane refugiate din Ucraina beneficiau de protecție temporară.

Acest factor generează **bariera 1: Beneficiarii efectivi nu au cunoștințe suficiente pentru a-și revendica drepturile și a accesa justiția**, identificată de CDA în procesul elaborării strategiei, cauzele căreia se conturează de *mecanisme slabe de informare a beneficiarilor și funcționarii publici și angajații agențiilor guvernamentale au cunoștințe limitate pentru a examina cazurile sau oferi servicii corespunzătoare beneficiarilor efectivi*.

[Evaluarea participativă a UNHCR](#) arată că încrederea în liniile de informare a scăzut. Documentul statuează că mai multe persoane de diferite vârste și ocupații, participante la focus grupuri au subliniat că „liniile telefonice nu erau eficiente, iar serviciile furnizate de operatori slabe.” Documentul menționează că există „lipsă generală de informații despre serviciile disponibile pentru refugiații ucraineni, precum și despre criteriile de eligibilitate pentru aceste servicii.” Doar

un număr mic de persoane au declarat că au primit sprijin financiar odată cu sosirea lor în orașe, iar persoanele cu dizabilități au confirmat că certificatele lor de dizabilitate emise în Ucraina au fost recunoscute în Moldova. În contextul disponibilității reduse a ajutorului evaluarea presupune o dependență a acestora față de entitățile non-profit, ceea ce în general este dificil de menținut pe termen lung, „având în vedere probabilitatea reducerii continue a asistenței pentru refugiații ucraineni în Moldova din partea organizațiilor non-profit și a altora, în absența unor schimbări majore în situația de deplasare în ansamblu.”

[O evaluare efectuată în aprilie 2022 de către UN Women, IOM și Women Count](#) a arătat că 36,5% dintre femei nu aveau cunoștințe despre serviciile de sănătate, 56,9% despre suportul psihologic, 55,7% despre suportul legal sau documentar și 54% despre hărțuire sau violența bazată pe gen.

În cadrul [Actualizării Interinstituționale privind Răspunsul la Refugiații din Moldova](#) (9-12 aprilie 2022), Grupul de Lucru privind Persoanele cu Dizabilități a identificat probleme pentru persoanele cu dizabilități, care includ infrastructură limitată accesibilă, informații despre servicii și tehnologii de asistență. [Un raport realizat de Action Aid](#) (datat 27 aprilie) a evidențiat că populația de etnie romă, în special, se confruntă cu lipsa de informații precise (dacă există) despre procesele de azil din țările europene, precum și despre serviciile furnizate.

Comparativ cu 2022, un [sondaj a Internews în parteneriat cu UNHCR](#) arată că nevoile de informare a refugiaților ucraineni în martie 2023 s-au schimbat. Potrivit datelor sondajului, „Refugiații au menționat cel mai des nevoia de informații despre ajutoare de bază, cum ar fi alimente (63%), servicii de sănătate (60%) și ajutor financiar (56%). Cetățenii moldoveni solicită o mai mare transparență, dorind să știe mai multe despre sursa de proveniență a banilor alocați refugiaților (25%) și cum sunt cheltuiți aceștia (25%).” În privința canalelor de informare, sondajul arată că beneficiarii în etate întâmpină dificultăți în accesarea informației, acesta fiind concentrată pe online. Majoritatea respondenților sondajului au menționat că nu cunoșteau nimic despre mecanismele de depunere a reclamațiilor sau de oferire a feedback-ului.

Lipsa de informații și servicii arată corelarea evidentă dintre bariera 1 și **bariera 2: Autoritățile și agențiile sale, organizațiile necomerciale și beneficiarii efectivi întâmpină dificultăți în aplicarea corectă a cadrului legal și mecanismelor de implementare în procesul de examinare a cazurilor de azil sau oferire de servicii**, cauzată de lipsa mecanismelor de pregătire a funcționarilor publici, angajaților agențiilor, judecătorilor, ONG-urilor în materie de azil și prioritate anterioară scăzută pentru acest domeniu. Abordarea acestei bariere nu poate avea loc fără cea de-a treia - **bariera 3: Cadrul legal privind azilul, apatridia, străinii, naturalizare și cel conex nu este aliniat standardelor internaționale**, cauzată de norme legale ineficiente sau lipsă în materie de azil, apatridie, străini, naturalizare sau conexe și, ca și în cazul cauzelor barierei doi - prioritate anterioară scăzută pentru acest domeniu.

[Raportul Oficiului Avocatului Poporului](#) pentru anul 2023 statuează „Deși Statul garantează persoanelor refugiate prin varii acte normative accesul la o formă de protecție pe teritoriul Republicii Moldova, în mod individual acesta este condiționat arbitrar de practici negative și/sau de cerințe legale neproporționate scopului urmărit.” [Recomandările anterioare](#) „rămân a fi tergiversate datorită unor factori de timp sau de decizie politică.” Documentul detaliază atât „lipsa de coerență a cadrului legal” care împiedică accesarea serviciilor, cât și „abordări discriminatorii față de persoanele refugiate din grupuri sociale marginalizate”, pentru care statul nu asigură mecanisme de protecție.

[Studiul „Integrarea persoanelor refugiate în Republica Moldova și protecția drepturilor acestora”](#) realizat de CPR Moldova, a identificat o serie de probleme de ordin juridic, inclusiv, care afectează

viața și bunăstarea refugiaților. Cadrul legal din Moldova este relativ bun, iar statul a amendat legislația existentă pentru a face față atât valului de refugiați din Ucraina, cât și să soluționeze problemele existente (ex. de apatridie). Moldova a fost prima țară non-UE care a aplicat Directiva 2001/55/CE din 20 iulie 2001 privind standardele minime pentru acordarea protecției temporare, chiar dacă aceasta s-a întâmplat în răspunsul unei crize. Cu toate acestea, Moldova a ales să nu ofere tot pachetul de beneficii. Studiul menționează „Majoritatea beneficiarilor protecției temporare nu beneficiază de protecție socială în Moldova, adică nu primesc diverse tipuri de ajutoare sau alocații pentru copii.” Studiul a constatat că, autoritățile au întreprins acțiuni importante în vederea protecției refugiaților, însă „sunt necesare eforturi suplimentare pentru a asigura integrarea refugiaților în conformitate cu nevoile acestora și principiile internaționale. Totodată, se constată că, deși cadrul legal privind integrarea străinilor a fost fortificat, mai există restanțele privind implementarea acestor reglementări.” Aceste constatări explică factorii identificați de CDA în procesul de planificare strategică - **Mecanisme slabe de implementare a cadrului legal și Cadrul legal imperfect.**

Protecția grupurilor vulnerabile cere ca instituțiile statului să înțeleagă și să ia în considerare nevoile și prioritățile refugiaților atunci când elaborează și implementează servicii și programe pentru aceștia. Constatările studiului sunt similare cu cele ale Oficiului Avocatului Poporului și subliniază „un șir de probleme privind răspunsul statului la criza refugiaților, de la lipsa de planificare pe termen lung până la insuficiența acțiunilor pentru prevenirea discriminării grupurilor vulnerabile.” Aceste constatări multiple au permis determinarea factorului patru - **Discriminarea și distanța socială față de beneficiarii efectivi** - care este interconectat cu majoritatea cauzelor și barierelor parțial sau integral, în același mod în care legislația în materie de azil, apatridie, străini, naturalizare sau conexe nu era pe ordinea de zi până la invazia pe scară largă din februarie 2022, iar autoritățile au avut nevoie de un an pentru a armoniza cadrul legal, deși mecanismele de implementare rămân a fi ineficiente pe unele filiere.

[Evaluarea participativă a UNHCR](#) arată că „Preocupări importante de coeziune socială au fost aduse de copii și tineri din diferite părți ale țării, care au menționat cazuri de agresiune a elevilor ucraineni în instituțiile de învățământ la nivel local”.

Cercetarea UN Women arată că în societatea moldovenească sunt prezente aspecte culturale cum ar fi [atitudinile patriarhale](#) ce creează bariere și limite în educația fetelor și a femeilor refugiate, inclusiv să pună obstacole în obținerea independenței financiare a acestora.

Comunitatea romă din Moldova se confruntă cu dificultăți în obținerea documentelor de stare civilă, ceea ce poate afecta accesul [refugiaților de etnie romă](#) la educație și angajare. Femeile și fetele de etnie romă întâmpină obstacole în cadrul propriei comunități și în Ucraina din cauza rolurilor și așteptărilor de gen puternice și a discriminării.

Mai multe cercetări ([LGBTQIA+](#), [Roma](#), [copii](#), [vârstnici](#), [persoane cu dizabilități](#), [femei](#), etc.) arată că persoanele din grupurile vulnerabile se confruntă, suplimentar statutului său de refugiat, cu aspecte de discriminare legate de apartenență la un anumit grup.

Potrivit Registrului de stat al unităților de drept privind organizațiile necomerciale, la sfârșitul anului 2022 erau înregistrate 15 538 de organizații necomerciale dintre care aproximativ 90% pot fi considerate OSC-uri, potrivit [Indexului Sustenabilității](#). Majoritatea dintre acestea (77%) sunt asociații obștești. Din numărul total de organizații, doar aproximativ o pătrime (25%) au prezentat rapoarte către autorități, deci pot fi considerate active. CDA a identificat **bariera 4: ONG-urile nu au competențele necesare pentru a presta servicii corespunzătoare beneficiarilor efectivi**, cauzată de *nivelul de dezvoltare organizațională și expertiză scăzut și organizațiile locale nu*

dispun de resurse sau parteneri puternici pentru a-și crește competențele instituționale, care corespunde concluziilor Indexului Sustenabilității (2022). La componenta de capacitate organizațională, se conchide „În 2022, capacitatea organizațională a OSC-urilor nu a înregistrat progrese, menținându-se constantă de-a lungul a cinci ani. Interacțiunea OSC-urilor cu beneficiarii și constituenții s-a îmbunătățit, prin urmare s-a înregistrat o creștere a numărului de contribuabili care au valorificat mecanismul de desemnare procentuală (2%) de la 34 805 persoane în 2021 la 37 955 persoane în 2022. În continuare, OSC-urile din Moldova continuă să se confrunte cu probleme din cauza sistemelor interne de management ineficiente și a lipsei de politici și proceduri.” În aceeași ordine de idei, indexul arată că „În 2022, prestarea serviciilor de către OSC-uri nu s-a schimbat esențial. Odată cu începerea războiului din Ucraina, sute de OSC-uri s-au mobilizat exemplar pentru a oferi servicii de transport, adăpost, finanțare, suport informațional și consiliere psihologică pentru refugiați. Acest sprijin însă nu a influențat semnificativ sectorul pe termen lung iar populația locală nu a beneficiat în aceeași măsură de suport. Contractarea de servicii din partea statului înregistrează în continuare un nivel scăzut din cauza provocărilor de ordin birocratic și financiar.”

Cercetări specifice pe subiectul capacității ONG-urilor pentru a presta servicii beneficiarilor efectivi nu au fost făcute, decât poate pe anumite segmente separate, însă constatările cercetărilor anterioare explică capacitatea internă scăzută a sectorului asociativ, inclusiv din perspectiva lipsei cadrului de reglementare scris.

După cum este menționat mai sus, factorii/cauzele au fost unite în patru bariere majore, asupra cărora CDA se va concentra în următorii trei ani implementând Planul strategic.

Bariera 1: Beneficiarii efectivi nu au cunoștințe suficiente pentru a-și revendica drepturile și a accesa justiția

Bariera 2: Autoritățile și agențiile sale, organizațiile necomerciale și beneficiarii efectivi întâmpină dificultăți în aplicarea corectă a cadrului legal și mecanismelor de implementare în procesul de examinare a cazurilor de azil sau oferire de servicii

Bariera 3: Cadrul legal privind azilul, apatridia, străinii, naturalizare și cel conex nu este aliniat standardelor internaționale

Bariera 4: ONG-urile nu au competențele necesare pentru a presta servicii corespunzătoare beneficiarilor efectivi

Abordarea strategică

Abordarea strategică a CDA este condiționată de acei factori/cauze, care împiedică, într-o oarecare măsură la formarea unei societăți în care drepturile fundamentale ale omului pentru cetățeni străini, persoane refugiate, apatrizi, și persoane care riscă să devină apatrizi sunt respectate și nu există bariere juridice de integrare a acestora. Programele CDA sunt dezvoltate în așa mod, ca să răspundă barierelor identificate, contribuind la îmbunătățirea cadrului legal, cât și dezvoltarea competențelor celor care îl aplică pentru ca într-un final, beneficiarii efectivi să dispună de cunoștințe și să-și poată revendica drepturile. Intervențiile au fost elaborate în corespundere cu MBR, fiind structurate în baza rezultatelor:

Impact	Rezultatul major care derivă din rezultatele indirecte la care CDA contribuie prin programele sale
Rezultate Indirecte	Rezultate care derivă din rezultatele intermediare, la care CDA contribuie într-o oarecare măsură. Acestea nu se vor reflecta în TOC.
Rezultate Intermediare	Rezultate pe termen mediu, asociate cu îmbunătățirea practicilor, abilităților, etc. Cel mai des ele sunt obținute în rezultatul programelor CDA
Rezultate Directe	Rezultate directe, tangibile, obținute prin intermediul programelor CDA într-o perioadă scurtă de timp
Activități	Intervenții pe care CDA și le-a planificat pentru implementare în următorii ani

CDA este responsabilă pentru atingerea RI incluse în Teoria Schimbării (TOC) și măsurate conform cadrului logic a acestui plan strategic (Anexa 3).

Rezultatele de impact sunt, de regulă, prea departe de strategia organizațională și măsurarea lor solicită instrumente complexe cum ar fi cercetările sau indexurile. Astfel de instrumente îmbină eforturile mai multor actori și nu se referă la intervențiile specifice ale unei singure organizații. CDA se va concentra în implementarea strategiei pe rezultatele de efect (outcomes) prin acestea contribuind la atingerea RI-urilor.

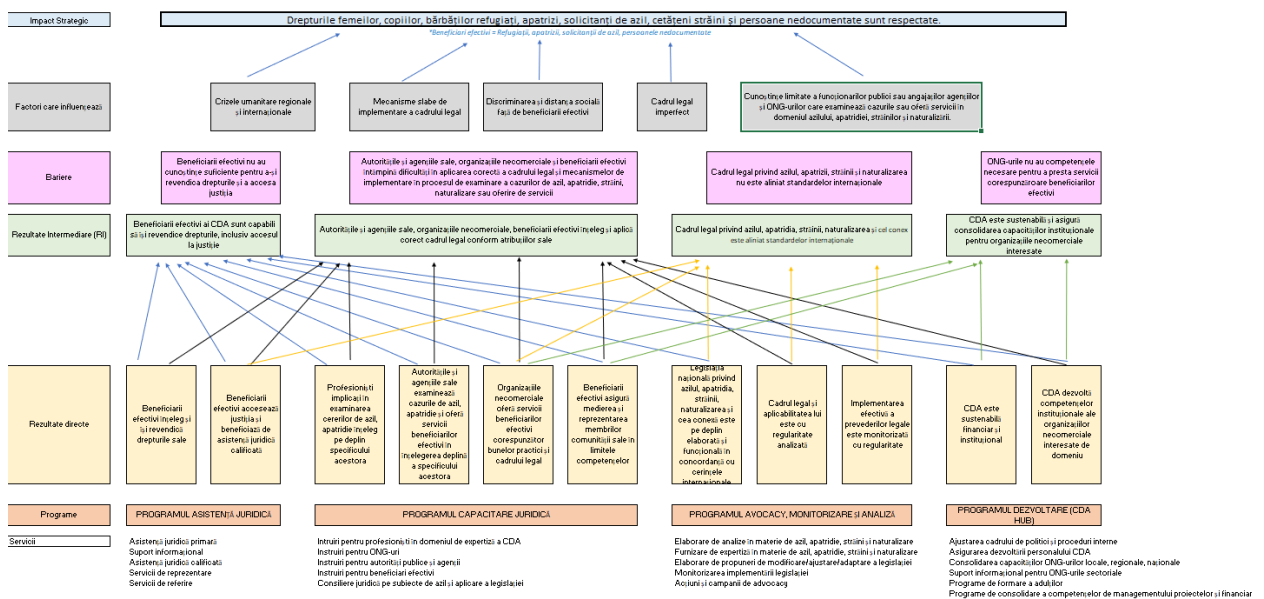


Figura 4: Teoria Schimbării a CDA

Metode de implementare

CDA a selectat un număr de metode specifice pentru a atinge rezultatele propuse. Acestea vor fi combinate de-a lungul implementării strategiei pentru a atinge rezultatele dorite și a aduce schimbarea conform obiectivelor strategice.

METODE	DESCRIEREA METODELOR
Monitorizare	CDA implementează monitorizarea ca un instrument efectiv pentru a determina nivelul de implementarea a legislației în raport cu beneficiarii efectivi. Metoda include analiza corespunderii mecanismelor și instrumentelor cu practica internațională; comportamentul (abordările și atitudinile) funcționarilor și angajaților instituțiilor și organizațiilor în prestarea de servicii, documentarea sau instrumentarea cazurilor, ceea ce permite elaborarea de instruiți focusate pe problemele identificate.

	<p>Această metodă poate fi combinată cu analize sectoriale; coalizare cu alte organizații pentru a asigura o acoperire cât mai mare, dar și profunzime intersectorială (ex. perspectiva psihologică a comportamentelor).</p> <p>Pentru aceste acțiuni, CDA va avea nevoie de resurse umane și financiare, pe care le va identifica în conformitate cu prevederile acestui document.</p>
Dezbateri/ discuții publice	<p>Componenta de monitorizare deseori este susținută de acțiuni publice în format de dezbateri sau discuții cu autoritățile, colegii de breaslă, parteneri sau alte părți. Aceste acțiuni sunt dedicate pentru a fortifica mesajul, pune presiune, colecta opinii, sau orice alt scop care să aducă rezultatul dorit.</p> <p>Această metodă poate fi utilizată atât la faza de inițiere a monitorizării, cât și după ce procesul s-a încheiat. Scopurile dezbaterilor/discuțiilor sunt stabilite în dependență de problemele identificate și nevoile CDA în raport cu activitatea de monitorizare.</p> <p>Dezbaterile/discuțiile pot fi utilizate ca și metode eficiente independente pentru realizarea activităților planificate, cât și pot complementa orice altă metodă de lucru aleasă de organizație.</p> <p>Realizarea acestor acțiuni solicită resurse umane și financiare dedicate pentru organizarea și desfășurarea lor, dar și pentru mediatizarea lor.</p>
Asistență juridică	<p>Asistența juridică este divizată în două componente mari, care, la rândul său, se împart în mai multe elemente. Asistența juridică primară, include elemente de informare, referire, documentare, facilitare și este oferită tuturor persoanelor care se adresează CDA. Asistența juridică calificată este oferită unui număr mai mic de beneficiari și include reprezentarea în instanță sau în fața organelor administrative, în mare parte.</p> <p>Această metodă prezintă esența activității CDA de la fondare și până în prezent, fiind adresată direct beneficiarilor efectivi și asigurării revendicării drepturilor lor.</p> <p>Realizarea acestor acțiuni necesită resurse umane și financiare considerabile dedicate prestării de servicii de asistență juridică și reprezentare.</p>
Instruiri	<p>CDA asigură îmbunătățirea competențelor mai multor grupuri de profesioniști, inclusiv judecători, funcționari publici, reprezentanți ai agențiilor guvernamentale și ONG-uri, dar și beneficiarilor efectivi.</p> <p>Din perspectivă tehnică, instruirile pot fi divizate pe două direcții – instruirii juridice, adresate profesioniștilor implicați în examinarea, instrumentare, inițierea cazurilor beneficiarilor efectivi, dar și în prestarea de servicii către aceștia.</p> <p>A doua direcție de instruire este dedicată ONG-urilor și se focusează pe sporirea capacităților instituționale ale acestora. În Programul de Dezvoltare sunt incluse și instruirile care contribuie la dezvoltarea CDA direct.</p> <p>Implementarea acțiunilor vor solicita resurse umane și financiare, direcționate pentru trainerii, consultanții, mentori, furnizarea de instruire conform nevoilor inclusiv identificarea trainerilor, analiza rezultatelor obținute, asigurare logistică.</p>
Campanii și informare	<p>Indiferent de forma în care este realizată informarea, ea ocupă un rol important în toate procesele de lucru ale CDA. Informarea este realizată fizic de către angajații sau partenerii CDA sau online. Instrumentele specifice de informare variază de la caz la caz.</p>

	Informarea are loc atât separat de alte activități, cât și ca parte a activităților și necesită, în dependență de structură, resurse financiare și umane pentru producerea materialelor și pentru distribuirea lor prin intermediul canalelor existente.
Advocacy	<p>CDA și-a propus să contribuie la îmbunătățirea cadrului legal în materie de azil, apatridie, străini, naturalizare sau conexe. Deseori, activitățile de advocacy sunt realizate în parteneriat cu alte organizații.</p> <p>Activitățile specifice se vor contura în jurul analizei cadrului legal și a opțiunilor realiste de modificare a lui. Aceasta ar putea avea nevoie de o documentare mai profundă, inclusiv studii/cercetări sau alte tipuri de analize conform celor identificate în la etapa inițială.</p> <p>Pentru realizarea acestei metode, CDA va avea nevoie de resurse umane și financiare care să-i permită să implice parteneri, experți în cercetarea situației și să conducă acțiunile de advocacy propriu-zise.</p>

Programe și beneficiari

În cadrul planificării strategice, CDA și-a revizuit structura internă, după cum este descris la capitolul VI. Programele CDA țin cont de viziunile organizaționale stabilite în rezultatul reflecțiilor planificării strategice și a rezultatelor de testare realizate de echipa CDA în decursul a doi ani de activitate în condiții diferite.

Beneficiarii efectivi se referă la beneficiarii de protecție internațională, apatrizi, cetățeni străini, solicitanți de azil, beneficiari de protecție temporară, persoane nedocumentate și la alți beneficiari direcți ai CDA.

Beneficiarii efectivi sunt toate persoanele din categoriile menționate, inclusiv minori, persoane de etnie Romă, reprezentanți ai comunității LGBTQI+, victime ale violenței.

Fiecare program (Figura 5) are stabiliți beneficiarii săi, care se suprapun într-o oarecare măsură, ceea ce este evident, atunci când prioritățile strategice se completează reciproc. Această suprapunere vine să asigure o mai bună atingere a rezultatelor intermediare. CDA și-a identificat grupurile de beneficiari, după cum este descris în tabelul de mai jos:

BENEFICIARI	DESCRIEREA BENEFICIARILOR
BENEFICIARI DIRECȚI	
Cetățeni străini, persoane refugiate, apatrizi și persoane în risc de a deveni apatrizi	Cetățeni străini, persoane refugiate, apatrizi și persoane în risc de a deveni apatrizi vor beneficia de asistență juridică primară și calificată, în conformitate politicile și procedurile CDA.
Beneficiari efectivi	<u>Beneficiarii efectivi</u> , suplimentar asistenței juridice, vor beneficia de capacitate juridică pentru a dezvolta <i>competențele de lideri/mediatori comunitari</i> a grupului din care fac parte.
Autorități publice Agenții guvernamentale	<u>Autoritățile publice și agențiile guvernamentale</u> vor beneficia de expertiza CDA în procesul de armonizare a cadrului legal. Aceasta va include abordare holistică orientată înspre <i>analiza situației generale</i> (studii, cercetări), <i>elaborarea propunerilor</i> de modificare/ajustare a cadrului legal și <i>monitorizarea implementării legislației</i> în domeniul de expertiză.
ONG-uri	<u>ONG-urile</u> apar în două ipostaze – beneficiari direcți și indirecti. ONG-urile în poziție de beneficiari direcți vor obține <i>suport pentru dezvoltarea instituțională generală</i> (elaborare de politici și proceduri, instruiți și consultanță pentru dezvoltarea domeniilor organizaționale) și <i>suport pe substanță</i> (instrumentarea cazurilor de azil, activități cu beneficiarii efectivi).

	Un focus special este plasat pe acele organizații necomerciale care lucrează cu grupuri vulnerabile sau slab reprezentate – <i>femei, copii, persoane cu dizabilități, minorități etnice, LGBTQI+, etc.</i> Consolidarea capacităților instituționale susține scopul strategic de apărare a drepturilor beneficiarilor efectivi din aceste categorii. Beneficiarii efectivi din aceste categorii întâmpină dificultăți sporite în revendicarea drepturilor sale.
Autoritățile publice Agențiile governamentale	<u>Angajații autorităților publice și agențiilor guvernamentale, profesioniști în domeniul justiției</u> vor beneficia de capacitate juridică, care presupune <i>instruiri dedicate</i> fiecărui grup separat, îndreptate înspre înțelegerea mai bună a particularităților cazurilor de azil, conform atribuțiilor fiecărei instituții (ex. specificul examinării dosarelor de azil pentru judecători, specificul examinării cazurilor de azil, specificul oferirii de servicii etc.). Capacitarea include și <i>consilieri/consultări</i> individuale, bazate pe expertiza CDA în materie de azil.
BENEFICIARI INDIRECTI	
Publicul larg	<u>Cetățenii</u> vor beneficia de informații generale despre cetățeni străini, persoane refugiate, apatrizi, persoane în risc de a deveni apatrizi.. Publicul larg sunt beneficiarii indirecti ai CDA și beneficiază în rezultatul influenței asupra beneficiarilor direcți
ONG-uri	<u>ONG-urile</u> sunt partenerii CDA în implementarea diverselor activități. Acestea sunt membri ai coalițiilor din care face parte și CDA, susțin sectorul prin analize/studii/cercetări, se coalizează pentru soluționarea problemelor comune.
Donatori, organizații internaționale	<u>Donatorii și organizații internaționale</u> obțin informații care ajută implementarea activităților și strategiilor sale. CDA va informa acest grup despre activitățile de interes public, dar și despre alte activități tangențiale, inclusiv la cererea acestora.

Beneficiarii se raportează la cele patru programe ale CDA. Suplimentar, CDA a stabilit obiectivul de dezvoltare organizațională, pe care se va concentra în următoarea perioadă, care este văzut ca un proces continuu de ajustare și adaptare. Odată ce nivelul de dezvoltare al CDA este înalt, obiectivul a fost integrat în Programul de dezvoltare.

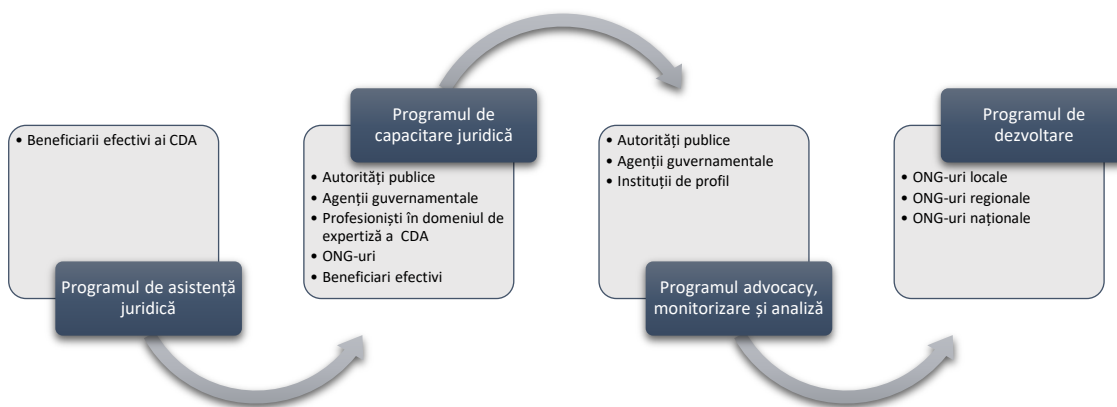


Figura 5: Programele CDA

Programul de asistență juridică

Obiectiv: Acordarea asistenței juridice primare și calificate pentru beneficiarii efectivi.

În cadrul acestui program, CDA asigură asistența juridică primară pentru toți beneficiarii efectivi care se adresează direct sau sunt referiți de alte instituții/organizații și asistență juridică calificată acolo unde este aplicabil.

Activități esențiale:

1. Asistență juridică primară
2. Activități de informare
3. Asistență juridică calificată
4. Acces la justiție
5. Facilitarea comunicării cu instituțiile statului

Programul de capacitate juridică

Obiectiv: Capacitarea juridică a autorităților statului, avocaților, judecătorilor, polițiștilor, lucrătorilor sociali, parajuriștilor și alți profesioniști, activitatea cărora ține de interacțiunea și conlucrarea cu persoanele care riscă să devină apatrizi beneficiarii efectivi

În cadrul acestui program, CDA asigură informarea și instruirea grupului de beneficiari pentru ca aceștia să aibă cunoștințe și abilități de lucru cu examinarea/instrumentarea cazurilor beneficiarilor efectivi, inclusiv oferirea de servicii conforme beneficiarilor efectivi ai CDA.

Activități esențiale:

1. Activități de instruire
2. Intervenții în fața autorităților publice
3. Expertiză
4. Activități de consolidare a liderismului și medierii comunitare

Programul advocacy, monitorizare și analiză

Obiectiv: Contribuirea pentru crearea unui cadru legal și de implementare armonizat legislației internaționale

În cadrul acestui program va fi asigurată analiza problemelor sectoriale, monitorizarea implementării cadrului legal, dar și oferit suport autorităților în armonizarea legislației naționale.

Activități esențiale:

1. Elaborarea studiilor, cercetărilor și analizelor
2. Monitorizarea implementării cadrului legal privind azilul și celor conexe
3. Elaborarea de propuneri de modificare/ajustare a cadrului legal privind azilul sau cel conexe.

Programul de Dezvoltare (PD)

Obiectiv: Dezvoltarea instituțională a organizațiilor necomerciale sectoriale.

În cadrul acestui program, CDA va continua parcursul său de dezvoltare organizațională în paralel cu capacitarea altor organizațiilor necomerciale.

Activități esențiale:

1. Activități de instruire, inclusiv formare de formatori
2. Activități de informare și ghidare, inclusiv în domeniul azil
3. Consultanță în domenii de dezvoltare organizațională (ex. management de proiecte și financiar, colectare de fonduri, resurse umane)
4. Elaborare de politici și proceduri organizaționale
5. Activități de consolidare a echipelor și coalizare sectorială și intersectorială.

Rezultatele acestor programe vor fi măsurate în conformitate cu Matricea Logică & CAR (Anexa 3), care descriu intervențiile și legăturile dintre acestea și prin care sunt stabiliți indicatorii de produs (output) și de efect (outcome). CAR va ajuta la măsurarea rezultatelor prin intermediul țintelor, liniilor de pornire (baseline), frecvenței de colectare și a surselor de verificare clar stabilite.

IV. STRUCTURA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

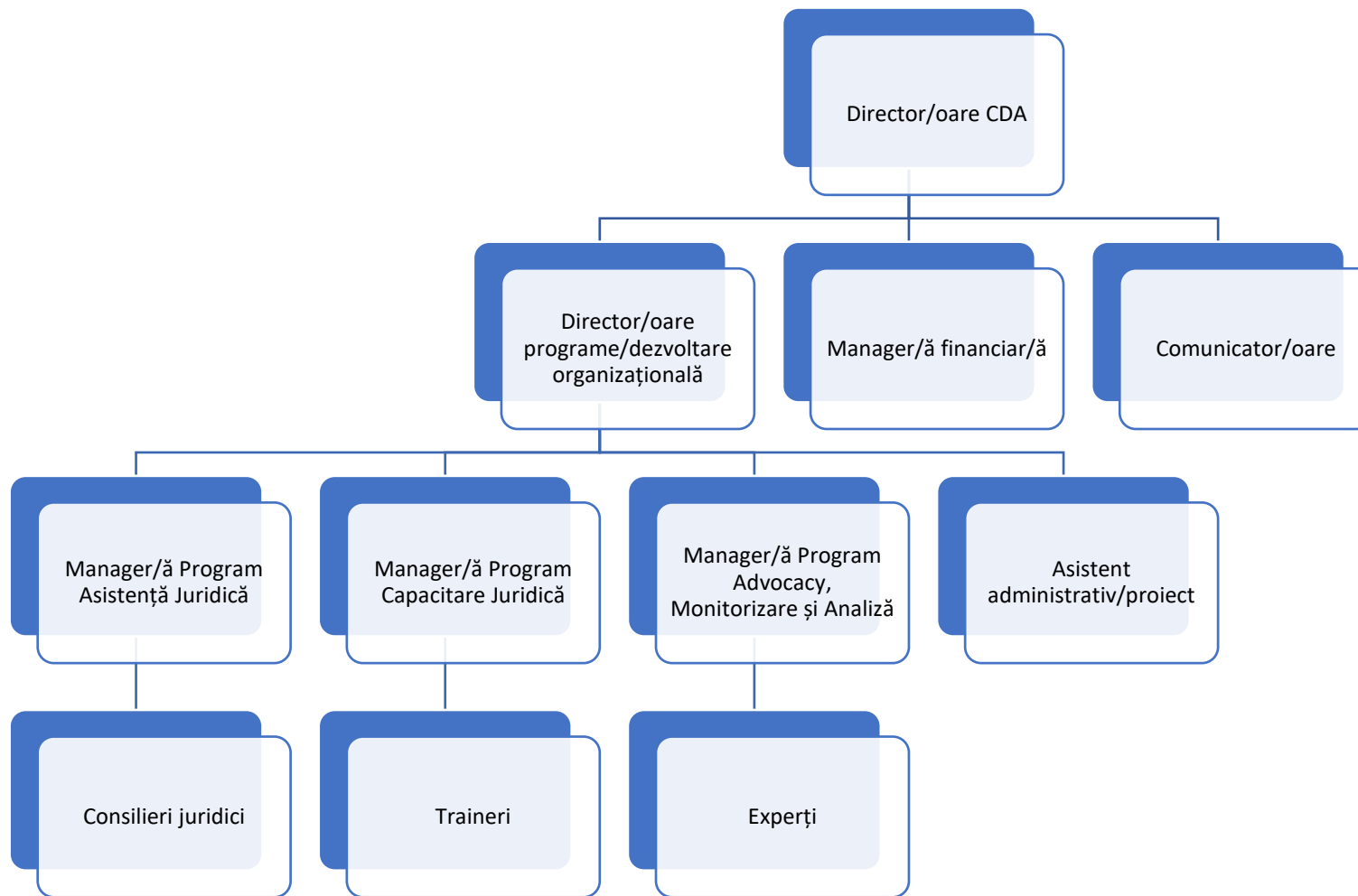


Figura 6: Organigrama CDA

Dezvoltarea organizațională a CDA este integrată în Programul de dezvoltare și susține activitățile acestui plan strategic. În conformitate cu analiza SWOT, CDA are un nivel înalt de dezvoltare, în continuu adaptându-și cadrul scris intern. Suplimentar, CDA se va concentra pe următoarele direcții:

1. Politici și proceduri
2. Nevoi de personal

Pentru aceste 3 direcții, CDA și-a stabilit prioritățile de dezvoltare:

DIRECȚIA	PRIORITĂȚILE SPECIFICE
Politici și proceduri	<p>Pentru anul 2026, este planificată elaborarea:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Politica de responsabilitate față de populația afectată <p>Pentru anul 2027, este planificată:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Revizuirea și ajustarea tuturor politicilor și procedurilor CDA conform cadrului legal și cerințelor finanțatorilor.
Colectare de fonduri	<p>Colectarea de fonduri pe tipuri este descrisă detaliat la sub-capitolul „Colectare de fonduri” și vizează:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colectarea desemnării procentuale (prin mecanismul 2%)
Nevoi de personal	<p>Pentru a asigura implementarea strategiei, CDA va identifica și angaja următorii specialiști:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manageri de programe 2. Personal pentru scriere de proiecte și colectare de fonduri 3. Personal dedicat pentru monitorizare, evaluare, responsabilitate, cercetare și învățare(MEARL) <p>După necesitate:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contractarea consultanților pe diverse domenii și arii de expertiză

În conformitate cu prioritățile de dezvoltare organizațională, CDA și-a elaborat o nouă structură – organigramă (Figura 6), care cere acoperirea unor poziții de management de mijloc.

Dezvoltarea organizațională este fundamentul tuturor activităților CDA, iar structura nouă a organizației conține personal dedicat pentru activitățile de dezvoltare organizațională stabilite în planul de acțiuni (Anexa 4).

Structura CDA

În prezent, CDA are un număr foarte mare de personal de peste 100 de persoane, care, preponderent, oferă asistență beneficiarilor efectivi. Numărul mare de personal a fost condiționat de invazia pe scară largă din Ucraina. Pentru soluționarea barierelor identificate în procesul de planificare strategică, CDA a decis să își revizuiască structura formând patru departamente dedicate direcțiilor de dezvoltare. Cea mai mare provocare pentru CDA în acest proces este identificarea cadrelor calificate pentru realizarea managementului Programelor și, respectiv, identificarea fondurilor suplimentare, care să le dezvolte.

Statutul nou al CDA stabilește clar organele de guvernare și control – Adunarea generală, Consiliul Asociației, Cenzorul/a. Organigrama arată structura organizațională executivă compusă din patru programe, administrate de către administrator: Programul de asistență juridică, Programul de capacitate juridică, Programul de advocacy, monitorizare și analiză și Programul de dezvoltare. Componentele de management financiar și comunicare apar ca segmente separate, fără a fi create unități specifice.

Trei din cele patru programe sunt supervizate de câte un manager, iar programul de dezvoltare este condus de directorul de programe, care asigură supervizarea tuturor programelor. Astfel, directorul de programe, managerul financiar și comunicatorul sunt supervizate direct de administratorul efectiv/Director CDA.

Colectare de fonduri (Fundraising)

CDA prevede următoarele priorități pentru colectarea de fonduri:

TIPUL DE COLECTARE DE FONDURI	DESCRIEREA TIPULUI
Fonduri internaționale	Fondurile internaționale reprezintă sursa principală de finanțare a activităților CDA și reprezintă 100 % din bugetul anual al organizației (2024). În conformitate cu prioritățile strategice, CDA va elabora și depune propuneri de proiecte pentru a obține în continuare fonduri internaționale. CDA va identifica o persoană responsabilă de colectarea de fonduri, în sarcinile căreia va fi și elaborarea cererilor de finanțare.
Fonduri locale	Fondurile locale includ, dar nu sunt limitate la: <ul style="list-style-type: none">● Mecanismul de desemnare procentuală (2%). CDA colectează 2%, care constituie cca 10 000 lei din bugetul anual al organizației (2024). De regulă, fondurile sunt folosite pentru acoperirea costurilor legate de implementare programelor CDA.

V. MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Monitorizarea, raportarea și evaluarea activităților va fi bazată pe CER. Această abordare implică evaluarea rezultatelor atinse la țintele anuale stabilite pentru fiecare RI. În acest sens, rezultatele directe vor fi folosite pentru a evalua RI-urile. Rezultatele indirecte vor fi evaluate de 2 ori per strategie, la mijlocul implementării și la sfârșit. Schema de evaluare a rezultatelor este următoarea:

1. Rezultatele directe – obținute din implementarea activităților sunt folosite pentru evaluarea rezultatelor intermediare;
2. RI – se evaluează anual, în baza CER;
3. Rezultatele indirecte – se evaluează de 2 ori/fiecare al doilea an pentru a determina contribuția relativă a CDA.

Fiecare rezultat intermediar va fi evaluat conform următoarelor criterii:

Criteriu	Slab	În dezvoltare	Satisfăcător	Adecvat
Nivel de realizare <i>În ce măsură țintele au fost atinse?</i>	Țintele nu au fost atinse	Țintele nu au fost atinse, însă se înregistrează un progres limitat	Țintele nu au fost atinse, însă există certitudinea că vor fi atinse în următorul an	Țintele au fost atinse, sau aproape atinse.
Nivelul de contribuție <i>De unde se cunoaște că rezultatele au fost atinse datorită eforturilor CDA?</i>	Contribuția CDA nu este semnificativă	Contribuția CDA este până la 30%.	Contribuția CDA este relevantă, până la 50%.	Contribuția CDA este crucială, până la 70%.
Nivel de documentare <i>Cum înțelegem că rezultatele au fost atinse?</i>	Nu există date și surse de verificare. Atingerea rezultatelor și contribuția lor este speculativă	Rezultatele sunt documentate, însă unele elemente lipsesc	Rezultatele și contribuția lor sunt documentate de către CDA	Rezultatele și contribuția lor sunt documentate corespunzător de CDA prin produse separate

CER poate fi adaptat ca o parte a procesului de evaluare sau mai des. CDA va documenta fiecare schimbare internă și va ajusta CER-ul de fiecare dată când este nevoie pentru a reflecta schimbările. CDA va asigura transparența și trasabilitatea tuturor proceselor.

CDA va elabora sistemul de monitorizare și evaluare (M&E) pentru a susține colectarea, analiza, stocarea și raportarea de date. Sistemul va conține un plan de M&E, un Fișier de Urmărire a Indicatorilor de Performanță și fișiere pentru colectarea și procesarea indicatorilor. Sistemul de M&E la nivel organizațional va documenta rezultatele strategice specifice. Rezultatele la nivel de proiecte, dacă acestea nu sunt necesare la nivel organizațional, vor fi colectate separat în fișiere M&E per proiect, dezvoltate de către organizație conform cerințelor donatorilor sau viziunilor proprii.

CDA va elabora un format de raportare în conformitate cu CER și planul strategic pentru a se asigura că rezultatele sunt evaluate corespunzător și consecvent. Un format similar va fi utilizat pentru toate tipurile de raportare organizațională sau programatică. Excepție de la regulă sunt rapoartele pentru donatori, elaborate conform modelelor de raportare ale acestora. Toate rapoartele organizaționale vor fi aprobate de către consiliu și făcute publice. Asigurarea transparenței presupune, inclusiv și publicarea rapoartelor financiare (versiune scurtă), ca parte a rapoartelor narrative.

Planificarea anuală

Planificarea anuală și bugetarea sunt interconectate cu planificarea strategică, dar și revizuirea acestui cadru. Anual, CDA împreună cu executivul și consiliul său va organiza „reflecții” – întâlniri dedicate discuțiilor asupra rezultatelor strategice atinse în perioada vizată. Constatările și concluziile acestor reflecții vor servi drept bază pentru ajustarea planului strategic, a bugetului strategic, a sistemului M&E și pentru a elabora planul anual și bugetul consolidat pentru anul următor. Documentele menționate sunt „vii”, adică vor fi ajustate de fiecare dată când o astfel de necesitate apare. Planificarea anuală va fi completată cu un buget consolidat, care reflectă toate costurile programatice și administrative și este racordat bugetului strategic. Toate aceste documente vor fi elaborate în conformitate cu rezultatele atinse și viziunea strategică pentru anul următor.

ANEXA 1: BUGETUL STRATEGIC

@ Microsoft Excel Document

ANEXA 2: RISCURI ȘI MANAGEMENTUL RISCURILOR

Conform RI-urilor, CDA a identifica riscurile potențiale și planul pentru remedierea lor, după cum e descris în tabelul de mai jos. Riscurile sunt structurate în 3 componente, dat fiind faptul că pot afecta implementarea obiectivelor strategice, rezultatelor strategice sau organizația în general.

Categoria de risc	Descrierea riscului	Posibilitatea	Impactul potențialului risc	Mitigarea riscului și acțiuni de remediere
Riscuri care pot afecta realizarea obiectivelor strategice	Politic	Medie	Cadrul legal privind refugiații este interpretat defectuos de către instituțiile publice și organele de guvernare	Monitorizarea acțiunilor autorităților și instituțiilor; desfășurarea sesiunilor de instruire și informare a autorităților privind disfuncționalitățile din sistem;
	Economic	Medie	Criza economică influențează negativ asigurarea drepturilor și libertăților garantate refugiaților și altor grupuri de beneficiari.	Monitorizarea situației economice și identificarea resurselor externe pentru remedierea situației la nivel de autorități naționale și donatori; Advocacy pentru adaptarea cadrului normativ privind beneficiarii CDA.
	Cultural: discriminarea refugiaților de către publicul general	Înaltă	Oamenii nu se informează despre refugiați din surse credibile, acesta fiind un motiv de discriminare și ură.	Monitorizarea situației din țară privind situația refugiaților și altor grupuri de beneficiari CDA; Sesiuni de informare pentru publicul larg; Campanii de sensibilizare a funcționarilor publici și a publicului larg.
	Conflict militar la frontieră	Joasă	Rusia declară Transnistria parte a Federației ruse.	Monitorizarea situației geopolitice. Elaborarea planului de intervenție pentru situații de urgență.
Riscuri care pot afecta atingerea rezultatelor intermediare	Politic: procedurile anevoioase de modificare a legislației	Înaltă	Reformele pentru sector sunt influențate de perioada electorală.	Coalizarea cu organizațiile pentru drepturile omului pentru o mobilizare eficientă; Influențarea (advocacy, monitorizare) instituțiilor publice pentru a produce reformele dorite
	Economic: Lipsa fondurilor pentru susținerea refugiaților și altor grupuri de beneficiari ale CDA	Medie	CDA nu dispune de fonduri suficiente pentru susținerea grupurilor sale de beneficiari.	Planificarea atentă a costurilor; pregătirea previziunilor bugetare; negocierea costurilor indirecte cu donatorii Advocacy pentru revizuirea cadrului legal privind asigurare grupurilor de beneficiari CDA Abordarea structurilor internaționale, care militează pentru drepturile omului.
	Modificarea structurilor instituțiilor și fluxul de personal în cadrul autorităților statului și agențiilor sale.	Medie	Realizarea activităților de capacitate juridică sunt afectate de schimbarea sau lipsa de personal în cadrul organizațiilor implicate.	Planificarea atentă a activităților din domeniul capacitării juridice, negocierea cu instituțiilor implicate. Advocacy pentru importanța acestor instruirii.
	Personal insuficient pentru implementarea strategiei CDA	Medie-Înaltă	Personal insuficient pentru activități	Implicarea consultantilor/expertilor externi pentru taskuri care pot fi delegate; Identificarea unor soluții de scurt timp până la angajarea personalului permanent.

Riscuri care afectează organizația	Lipsa suportului din partea organizațiilor partenere	Scăzută	Inițiativele CDA nu sunt susținute de organizațiile necomerciale și autorități	Menținerea relațiilor de colaborare cu partenerii; informarea și consultarea partenerilor pe subiecte de interes comun sau specific pentru CDA
	Capacitatea de implicare joasă a personalului	Medie	Capacitatea joasă de implicare a personalului angajat în sarcini suplimentare, preponderent de nivel managerial	CDA va planifica activitățile în modul în care să poată utiliza la capacitate maximă timpul personalului angajat; CDA va identifica și pregăti, după caz, personal cu competențe și capacități manageriale.
	Lipsa personalului calificat	Scăzută	Capacitatea joasă de pregătire a personalului nou angajat	CDA va identifica personal calificat, sau va identifica tineri specialiști care au motivația de a se implica sau au participat la stagii de practică în cadrul organizațiilor similare.
	Lipsa resurselor financiare	Medie	Odată cu finalizarea conflictului din Ucraina, bugetele existente nu mai permit implementarea activităților planificate	CDA va identifica specialiști în colectare de fonduri, dacă personalul existent nu va reuși să acopere această nevoie; CDA va identifica surse alternative pentru implementarea activităților

ANEXA 3: CADRUL LOGIC ȘI DE EVALUARE A REZULTATELOR

Obiectiv	Indicator de impact sau produs	Descrierea indicatorului de impact sau descrierea produsului	Indicatorii de performanță	Rezultate așteptate
PROGRAMUL Asistență Juridică				
Cetățenii străinii, persoanele refugiate, apatrizii, persoanele în risc de a deveni apatrizi și membrii familiilor lor beneficiază de servicii calitative de asistență juridică	Impact	Procentul beneficiarilor CDA și membrilor familiilor lor care că au primit servicii de asistență juridică din partea CDA.		80% din beneficiari care s-au adresat la CDA, au primit servicii juridice.
	Produs	1. Asistență juridică primară	Nr de evaluări efectuate	21600 de evaluări efectuate
		<ul style="list-style-type: none"> Activitatea 1.1: Evaluarea cazului potențialilor beneficiari CDA (LP Assessment) 	Nr de beneficiari consiliați conform cerințelor ² (dezagregare pe vârstă și gen)	16800 beneficiari consiliați
		<ul style="list-style-type: none"> Activitatea 1.2: Consultanță în accesul la servicii a beneficiarilor și consiliere juridică 	Nr de consilieri efectuate conform cerințelor (dezagregare pe tipuri de probleme)	25200 consilieri dezagregate pe tipuri de probleme
		Nr de intervenții efectuate conform cerințelor (dezagregate pe tip)	4000 intervenții efectuate	

² Cerințe- cadrulul normativ din domeniu și procedurile standarde de operare, regulamente și politici CDA.

	<ul style="list-style-type: none"> Activitatea 1.3: Referirea cazurilor către autorități/instituții competente Activitatea 1.4: Monitorizarea cazurilor referite Activitatea 1.5: Informarea beneficiarilor despre serviciile CDA 	<p>Nr de cazuri referite în termen de 3 zile dezagregat pe autorități, instituții, ONG-uri partenere.</p> <p>Nr de cazuri soluționate pozitiv</p> <p>Nr de beneficiari informați corect (dezagregare pe vârstă și gen) Nr de activități de informare organizate conform planului de activități Nr de materiale informative elaborate(pe suport de hârtie/electronic)</p>	<p>350 cazuri referite cu respectarea termenului stabilit</p> <p>90% de cazuri soluționate pozitiv</p> <p>480 beneficiari informați</p> <p>10 activități de informare</p> <p>10 materiale informative elaborate anual</p>
	<p>2. Asistență juridică calificată</p> <ul style="list-style-type: none"> Activitatea 2.1: Consiliere juridică de către un avocat CDA Activitatea 2.2: Reprezentarea în instanțe naționale de către avocatul CDA Activitatea 2.3: Monitorizarea rezultatelor reprezentării în instanțele naționale 	<p>Nr de beneficiari consiliați conform cerințelor și în termeni rezonabili, conform legislației (dezagregare pe vârstă și gen)</p> <p>Nr cazurilor reprezentate în instanță (dezagregare pe vârstă și gen) conform cerințelor legislației în vigoare</p> <p>Evidența cazurilor reprezentate în diferite instanțe</p> <p>Rata cazurilor cu decizie definitivă pozitivă</p>	<p>84 de cazuri preluate de avocat</p> <p>12 cazuri reprezentate în instanță</p> <p>Registrul de evidență a cazurilor elaborat, completat și actualizat</p> <p>50% de cazuri reprezentate în instanță soluționate pozitiv</p>
PROGRAMUL Capacitare Juridică			
Autoritățile și agențiile sale respectă legislația în domeniul de azil, migrație, străini, integrare, cetățenie, apatridie, documentare și asigură	<p>Ponderea autorităților și agențiilor în domeniile de azil, migrație, străini, integrare, cetățenie, apatridie, documentare care asigură realizarea drepturilor pentru toți beneficiarii CDA.</p> <p>3. Activități de instruire</p> <ul style="list-style-type: none"> Activitatea 3.1: Identificarea autorităților de interes ale CDA și evaluarea necesităților de instruire ale acestora Activitatea 3.2: Elaborarea și livrarea cursurilor de instruire 	<p>90% din autoritățile și agențiile asigură respectarea drepturilor beneficiarilor CDA prin activitatea lor.</p> <p>Nr de autorități cu care s-au stabilit relații de colaborare pe programul de capacitate juridică Nr de evaluări efectuate</p> <p>Nr de cursuri de instruire elaborate și livrate Nr de instruirii livrate conform planificării anuale Nr participanților la instruirii (dezagregat)</p>	<p>Colaborare stabilită cu 2 instituții 2 evaluări efectuate conform standardelor în domeniul educației adulților la necesitate</p> <p>2 cursuri elaborate 4 instruirii livrate 12 participanți instruiți per instruire</p>

realizarea drepturilor pentru toți beneficiarii CDA.			Gradul de satisfacție al participanților la sesiunile de instruire. Ponderea participanților cu cunoștințe îmbunătățite din total participanți	80% de participanți sunt mulțumiți de calitatea activităților de instruire oferite 70% din persoane instruite cu cunoștințe/abilități îmbunătățite în domeniul specific
	4. Intervenții în fața autorităților publice:	<ul style="list-style-type: none"> Activitatea 4.1: Identificarea problemelor sistemice Activitatea 4.2: Intervenții în fața autorităților în cazuri individuale 	Numărul problemelor sistemice identificate. Rata problemelor sistemice aduse de CDA în fața autorităților Eficiența intervențiilor realizate.	5 problemele sistemice identificate 75% de probleme sistemice aduse autorităților sunt acceptate de autorități 50% din intervențiile realizate au avut un impact pozitiv și măsurabil până la sfârșitul anului 2027
	5. Activități de consolidare a medierii comunitare	<ul style="list-style-type: none"> Activitatea 5.1: Crearea unei rețele de refugiați activi Activitatea 5.2: Instruirea rețelei de refugiați activi 	Numărul de rețele create Ponderea participanților cu cunoștințe îmbunătățite	1 rețea creată 80% de participanți sunt mulțumiți de calitatea activităților de instruire oferite

PROGRAMUL Advocacy, monitorizare și analiză

Cadru de reglementare în domeniul de azil, migrație, străini, integrare, cetățenie, apatridie, documentare corespundere standartelor internațional		Rata recomandărilor implementate de autorități în rezultatul monitorizării realizate de CDA.	30% din recomandări acceptate până la sfârșitul anului 2027. ([Total recomandări acceptate/total recomandări realizate]*100%)
	Activitatea 6: Elaborarea studiilor, cercetărilor și analizelor	<ul style="list-style-type: none"> Activitatea 6.1: Monitorizarea implementării cadrului legal privind azilul, apatridia și al celui conex. Activitatea 6.2: Elaborarea de propuneri de modificare/ajustare a cadrului legal privind azilul, apatridia și al celui conex. 	<p>Nr de studii elaborate Nr. de recomandări elaborate de CDA</p> <p>Nr de recomandări aprobate de autorități</p> <p>Nr de vizite de monitorizare organizate la frontieră Nr de cazuri aflate în atenția CDA.</p> <p>Nr de cazuri raportate autorităților Nr de soluții pozitive oferite de autorități</p> <p>Nr de propuneri elaborate Rata propunerilor preluate de autorități Nr de acte normative modificate în urma intervenției CDA</p>

PROGRAMUL Dezvoltare

CDA este o organizație durabilă financiar, cu un cadru de politici și proceduri funcționale care asigură transparență și dezvoltare continuă	Impact	<p>Măsura în care cadrul de politici și proceduri contribuie la dezvoltarea organizațională</p> <p>Nevoile de personal corespund nevoilor de dezvoltare ale organizației</p>	<p>Politicile sunt elaborate în conformitate cu planul de acțiuni; sunt cunoscute de personal și urmărite în toate activitățile desfășurate de CDA; cadrul de politici este ajustat și aprobat în conformitate cu viziunea strategică a CDA</p> <p>Personalul necesar este identificat; există acoperire financiară pentru angajați/ consultanță; CDA negociază costurile indirecte de personal și le acoperă</p> <p>Politicile și procedurile care susțin viabilitatea financiară există și sunt funcționale; CDA a diversificat fondurile conform viziunilor strategice; CDA colectează fonduri conform previziunilor sale financiare și acoperă nevoile bugetate</p>	
	Produs	<p>Activitatea 4.1: Activități de instruire, inclusiv formare de formatori</p> <p>Activitatea 4.2: Activități de informare în domeniul azil</p> <p>Activitatea 4.3: Consultanță în domenii de dezvoltare organizațională (ex. management de proiecte și financiar, colectare de fonduri, resurse umane)</p> <p>Activitatea 4.4: Elaborare de politici și proceduri organizaționale</p> <p>Activitatea 4.5: Activități de consolidare a echipelor și coalizare sectorială și intersectorială.</p>	<p>Nr. de organizații necomerciale susținute de CDA prin intermediul instruirilor, consultanței, mentoratului și altor tipuri de asistență și suport.</p>	<p>2 ONG-uri susținute de CDA se dezvoltă în conformitate cu legislația și bunele practici din domeniu</p>

ANEXA 4: PLANUL DE IMPLEMENTARE

@ Microsoft Excel Document