



PLAN DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ 2025-2026

Asociația Obștească

"Inițiative Civice pentru Minoritățile Naționale"

August 2024

INTRODUCERE ȘI CONTEXT

Prezentul document descrie conceptul de dezvoltare a **Asociației Obștești “Inițiative Civice pentru Minoritățile Naționale”** (în continuare – **ICPMN**) în perioada anilor 2025-2026. Scopul acestui document este de a prezenta viziunea de dezvoltare a organizației în următorii doi ani și principalele acțiuni care vor fi realizate în această perioadă. În baza acestui plan, echipa ICPMN va elabora planurile anuale de acțiuni.

Prezentul plan a fost elaborat de un grup de lucru creat pe intern din care au făcut parte Directorul Executiv, Managerii de Proiecte, Comunicatoarea și Social Media Managerul organizației. Planul urmează să fie aprobat de către Consiliul de Administrare al ICPMN, iar eventualele modificări ulterioare vor fi realizate, la fel, cu aprobarea Consiliului.

Acest document este doar pentru uz intern și NU va fi făcut public. Pentru comunicarea externă cu donatorii și alți parteneri, echipa executivă va elabora o prezentare rezumativă a principalelor direcții de dezvoltare și a viziunii strategice pe fiecare direcție.

Pentru elaborarea acestui plan, ICPMN a beneficiat de suportul metodologic oferit de Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională (CICO) și de suportul financiar oferit de Uniunea Europeană prin European Endowment for Democracy (EED).

CAPITOLUL I. DESCRIEREA ORGANIZAȚIEI

1.1. Informație generală despre ICPMN

Asociația Obștească “Inițiative Civice pentru Minoritățile Naționale” este o organizație fondată în anul 2023 cu sprijinul Uniunii Europene prin European Endowment for Democracy. Scopul organizației este de a proteja drepturile minorităților naționale și de a promova participarea activă a acestora în societate. Conform statutului în vigoare, organizația își propune să realizeze următoarele scopuri:

- a) Identificarea problemelor și domeniilor de interes pentru cetățenii Republicii Moldova;
- b) Dezvoltarea abilităților de gândire critică, discurs public, competențe digitale, liderism, creativitate, comunicare, colaborare prin domeniul educației non-formale;
- c) Informarea tinerilor, într-un mod accesibil și interactiv, despre oportunități de dezvoltare;
- d) Crearea unei platforme pentru tineri cu acces la cursuri de formare;
- e) Dezvoltarea metodologiilor pentru a dezvolta educația în Republica Moldova;
- f) Valorificarea noilor metode de educare a societății;
- g) Promovarea politicilor europene de tineret, formarea spiritului civic și sporirea calității serviciilor de tineret;
- h) Organizarea conexiunilor pentru schimb de experiență dintre tinerii din Republica Moldova cu tineri internaționali.

Deși scopurile statutare ale ICPMN acoperă o gamă largă de obiective, inclusiv educația, dezvoltarea tineretului și promovarea politicilor europene, denumirea și misiunea organizației reflectă un angajament puternic față de minoritățile naționale din Republica Moldova. Această focalizare asigură că toate activitățile și inițiativele organizației sunt realizate cu o atenție specială asupra nevoilor și intereselor minorităților naționale, contribuind astfel la o societate mai incluzivă și echitabilă.

1.2 Elementele de identitate organizațională

Elementele de identitate organizaționale ale ICPMN, în prezent, sunt formulate în felul următor:

Viziunea – Prin colaborarea cu diverse instituții și promovarea drepturilor și intereselor minorităților, ne propunem să contribuim la construirea unei societăți incluzive și echitabile.

Misiunea – Protejăm drepturile minorităților și promovăm participarea civică.

Elementele de identitate organizațională ale ICPMN, așa cum sunt formulate în prezent, au fost stabilite inițial fără consultări ample, fiind mai mult un punct de plecare decât o expresie completă a valorilor și obiectivelor organizației. Încă de la primele ședințe, echipa a subliniat necesitatea revizuirii acestora, întrucât nu reflectă în totalitate realitățile și provocările actuale ale contextului în care ICPMN își desfășoară activitatea. Astfel, s-a convenit că o reevaluare a viziunii și misiunii este esențială pentru a alinia mai bine organizația cu nevoile și așteptările beneficiarilor săi.

CAPITOLUL II. ANALIZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN AL ORGANIZAȚIEI

2.1. Analiza mediului intern

Analiza mediului intern al ICPMN a fost realizată conform instrumentului Balanced Scorecard¹. Acesta presupune analiza mediului organizațional din patru perspective: (1) financiară, (2) a beneficiarilor, (3) a proceselor interne și (4) a învățării și dezvoltării. În continuare este descris mediul intern al ICPMN din aceste patru perspective.

Perspectiva financiară

De la fondare, ICPMN a avut parte de o singură sursă de finanțare – grantul oferit de European Endowment for Democracy. Grantul existent acoperă atât costurile legate de activitățile programatice ale organizației, cât și costurile administrative de bază. Începând cu anul 2024, organizația a reușit să atragă și alți donatori precum Fundația Soros Moldova, USAID Moldova și GIZ. Se anticipează că aceste colaborări vor asigura resursele necesare pentru proiectele organizației în următorii doi ani și costurile administrative de bază.

ICPMN nu desfășoară activitate economică în prezent. Totuși, conform planurilor interne, organizația are obiectivul de a realiza anumite activități economice în următorii ani. Categoriile de servicii pe care organizația și le propune să le presteze în viitorul apropiat includ instruire, consultanță pentru APL și suport la fondarea ONG-urilor în regiuni cu comunități ale minorităților naționale. Totuși, lista finală a activităților economice va fi definită după realizarea unui exercițiu de analiză a necesităților beneficiarilor și a capacităților interne ale organizației.

Pe lângă sursele de finanțare menționate anterior, ICPMN nu planifică să obțină finanțare din alte surse precum donațiile, mecanismul 2% etc.

În prezent, practicile de planificare financiară a ICPMN are loc exclusiv la nivel de proiecte, neexistând o planificare financiară consolidată pentru întreaga organizație. Începând cu anul următor, odată cu atragerea mai multor proiecte, echipa executivă își propune să realizeze un buget consolidat începând cu anul următor.

Perspectiva beneficiarilor

Conform Legii Nr. 382 din 19.07.2001 cu privire la drepturile persoanelor aparținând minorităților naționale și la statutul juridic al organizațiilor lor, prin persoane aparținând minorităților naționale se înțeleg persoanele care domiciliază pe teritoriul Republicii Moldova, sunt cetățeni ai ei, dar care au particularități etnice, culturale, lingvistice și religioase prin care se deosebesc de majoritatea populației - moldoveni - și se consideră de altă origine etnică.

¹ Balanced Scorecard este un instrument de gestionare a performanței strategice creată de Robert S. Kaplan și David P. Norton, folosită pe scară largă în diverse sectoare, inclusiv în organizațiile non-profit, pentru evaluarea și îmbunătățirea performanței generale a organizației.

Conform membrilor echipei ICPMN, în prezent, categoriile distincte de beneficiari ai organizației se împart în felul următor:

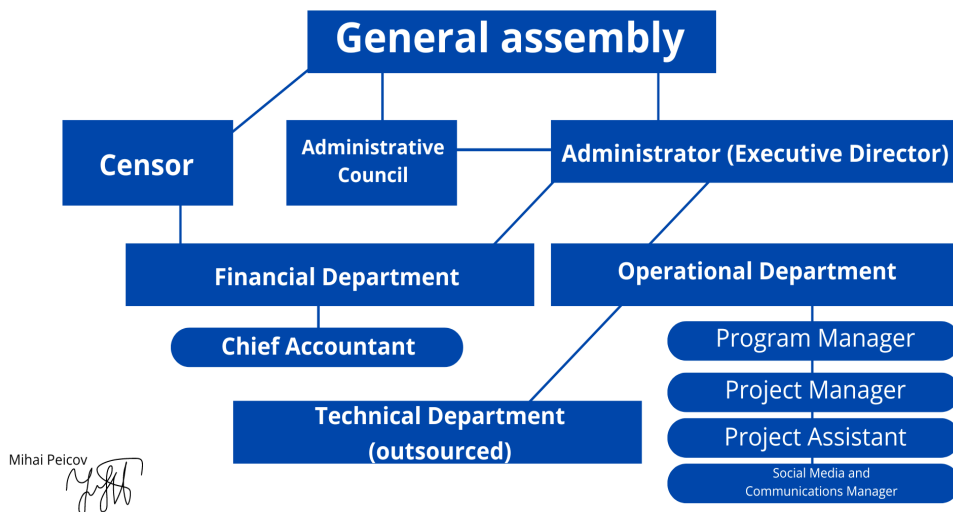
- Membrii comunităților de minorități naționale (cu accent pe tineri, femei și locuitori din mediul rural);
- Autoritățile Publice Locale din regiunile populate preponderent de minoritățile naționale;
- ONG-urile care monitorizează respectarea drepturilor persoanelor aparținând minorităților naționale.

Organizația adoptă practici nescrise pentru a colecta necesitățile beneficiarilor, adaptându-se la fiecare subcategorie în mod distinct. De exemplu, necesitățile APL-urilor sunt obținute prin discuții directe cu reprezentanții acestora, în timp ce pentru tineri, femei, persoanele din mediul rural și reprezentanți ai domeniului educațional, necesitățile sunt colectate în mod continuu în cadrul programelor de formare și suport oferite de ICPMN, beneficiind de comunicare regulată.

Perspectiva proceselor interne

Structura organizațională internă actuală este formată din următoarele organe interne: Adunarea Generală, Consiliul de Administrare, Administratorul (Directorul Executiv), care are în subordine echipa executivă, și Cenzorul. Această structură corespunde cu cerințele legale privind cadrul instituțional al Asociației Obștești. În prezent, ICPMN lucrează la modificarea statutului pentru a adăuga un nou organ – Consiliul de Supraveghere. Rolul acestui organ va fi legat în mod prioritar de reprezentarea minorităților naționale, incluzând câte un lider de opinie din fiecare grup etnic din Republica Moldova.

A.O. Initiative Civice pentru Minoritatile Nationale



Organigrama ICPMN

La nivel operațional, ICPMN funcționează, în mare parte, în baza procedurilor nescrise. Odată ce echipa executivă este încă relativ mică, lipsa unor proceduri scrise pare să nu fie un impediment în buna funcționare a organizației. Totuși, conform top managementului organizației, odată cu extinderea activităților organizației devine necesară dezvoltarea în scris a unor proceduri și sisteme interne care ar ajuta la păstrarea memoriei instituționale.

Perspectiva învățării și dezvoltării

Echipa executivă ICPMN este formată din 6 persoane, dintre care o persoană activează în baza contractului de prestări servicii, iar celelalte 5 în baza contractului individual de muncă. Conform organigramei actuale, există o poziție vacantă care urmează a fi suplinită.

Există unele practici interne nescrise privind monitorizarea și evaluarea rezultatelor organizației (bază de date cu participanții la proiecte/evenimente), însă sisteme formale de evaluare sau planuri de dezvoltare individuală nu există. În acest mod, procesul de dezvoltare continuă a angajaților are loc nestructurat și în mare parte la discreția și inițiativa membrilor echipei.

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none">✓ Percepție bună în rândul minorităților naționale, întrucât majoritatea echipei provine din aceste comunități;✓ Experiența anterioară (în gestiunea proiectelor, lucrul cu minoritățile naționale) și reputația pozitivă a Directorului Executiv;✓ Comunicare externă activă și eficientă;✓ Existența unui portofoliu de donatori internaționali cu prezență activă în Republica Moldova (EED, USAID, Soros, GIZ);✓ Flexibilitate financiară datorită posibilității de realocare a fondurilor EED pentru diverse activități și cheltuieli.	<ul style="list-style-type: none">✓ Dependența de granturi;✓ Evaluare nestructurată a necesităților beneficiarilor;✓ Lipsa unui buget consolidat;✓ Lipsa unui fond de rezervă;✓ Lipsa unor sisteme formale de evaluare și planuri de dezvoltare individuală pentru angajați;✓ Lipsa procedurilor interne scrise (de management financiar, resurse umane, bună guvernare).

2.2. Analiza mediului extern

Republica Moldova se distinge printr-o diversitate etnică și lingvistică semnificativă, evidențiată de datele recensământului populației din 2014. Aproximativ 18% din cei 2.804.801 locuitori recenzați aparțin minorităților naționale. Pe lângă grupul majoritar de moldoveni și români, se atestă următoarele comunități etnice precum: ucrainenii (6,6%), găgăuzii (4,6%), rușii (4,1%), bulgarii (1,9%) și romii (0,3%). Aceste grupuri sunt concentrate în anumite regiuni, cum ar fi nordul, sud-estul și estul țării, fiecare având o compoziție etnică distinctă.

Deși Republica Moldova a semnat Carta Europeană a Limbilor Regionale sau Minoritare în 2002, documentul nu a fost ratificat până în prezent. Acest tratat, adoptat de Consiliul Europei în 1992, reprezintă un cadru normativ esențial pentru protecția limbilor minoritare în Europa. Conform acestuia, Republica Moldova, fiind un stat semnatar, ar trebui să asigure utilizarea limbilor minoritare în viața publică și privată. Însă, amânarea ratificării documentului de către Parlamentul Republicii Moldova limitează aplicarea prevederilor sale privind consolidarea diversității culturale pe teritoriul țării.

Odată cu ratificarea în 1996 a Convenției-cadru a Consiliului Europei pentru protecția minorităților naționale, Republica Moldova s-a angajat să faciliteze educația și participarea acestora în viața publică. Acest angajament este esențial pentru o societate pluralistă și democratică. Tratatul internațional, adoptat în 1995 la Strasbourg și intrat în vigoare în 1998, este primul instrument internațional obligatoriu care protejează drepturile minorităților. Convenția subliniază importanța păstrării identității etnice, culturale, lingvistice și religioase și asigură protecția împotriva asimilării forțate.

Pe plan intern, Republica Moldova a dezvoltat mai multe politici publice pentru consolidarea relațiilor interetnice. În prezent, principalele două documente de politici publice la nivel național sunt: Strategia de consolidare a relațiilor interetnice pentru perioada 2017-2027² și Programul de implementare a Strategiei pentru anii 2023-2025³. Strategia stabilește un cadru favorabil pentru integrarea minorităților naționale, acoperind patru domenii: Participarea la viața publică, Limba ca mijloc de integrare, Dialogul Intercultural și apartenența civică, și Mass-media. Cu toate acestea, conform evaluării planului de acțiuni pentru perioada 2017-2020, implementarea strategiei nu corespunde planului inițial, multe obiective rămânând neatinse. Totodată, Programul de implementare detaliază obiectivele și acțiunile pentru cele patru domenii prioritare și servește ca parte a măsurilor recomandate de Comisia Europeană pentru aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană. În acest context, ICPMN își propune să contribuie la remedierea lacunelor de implementare prin promovarea incluziunii și dezvoltarea de noi proiecte pentru comunitățile etnice.

Principalii actori naționali care au tangență cu subiectul minorităților naționale sunt:

- Comisia Parlamentară pentru Drepturile Omului și Relațiile Interetnice;
- Agenția Relații Interetnice;
- Consiliul Național pentru Drepturile Omului;
- Ministerul Educației și Cercetării;
- Oficiul OSCE în Republica Moldova;
- Agențiile Organizației Națiunilor Unite care activează pe teritoriul Republicii Moldova.

Agenția Relații Interetnice joacă un rol crucial în domeniul relațiilor interetnice din Republica Moldova. Acest organ este o subdiviziune a Guvernului Republicii Moldova și se ocupă cu promovarea politicilor de stat privind relațiile interetnice și utilizarea limbilor pe teritoriul țării. Agenția colaborează cu 78 de organizații etnoculturale⁴, sprijinind inițiativele acestora și facilitând dialogul între organizațiile etnice, autoritățile statului, societatea civilă și organismele internaționale. Prin urmare, o colaborare între

² Strategia de consolidare a relațiilor interetnice pentru perioada 2017-2027. Disponibilă:

https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/intr02_107.pdf

³ Programul de implementare a Strategiei pentru anii 2023-2025. Disponibil:

<https://ari.gov.md/ro/content/programul-de-implementare-strategiei-de-consolidare-rela%C8%9Bilor-interetnice-pentru-anii-2023>

⁴ Lista organizațiilor etnoculturale acreditate pe lângă ARI. Disponibilă: <https://shorturl.at/cIIAv>

ICPMN și Agenție ar contribui semnificativ la dezvoltarea și implementarea eficientă a proiectelor pentru minoritățile naționale.

Conform Etnobarometrului 2020⁵, minoritățile naționale din Moldova își manifestă identități multiple, fiind profund legate de etnia lor primară și, în unele cazuri, de alte grupuri etnice. Studiul, care a implicat 2.622 de persoane, analizează diferite aspecte ale vieții sociale ale grupurilor etnice din Moldova. Rezultatele arată că minoritățile au legături culturale puternice cu alte state și, în ciuda loialității față de Moldova, există o tendință semnificativă de migrare, în special în rândul romilor și rușilor. Aceste tendințe pot crea tensiuni între minorități și populația majoritară, susținând astfel eforturile de separare promovate de Rusia. ICPMN poate utiliza aceste informații pentru a dezvolta strategii care să abordeze aceste tensiuni și să promoveze integrarea și coeziunea socială.

Programul național privind învățarea limbii române de către minoritățile naționale, inclusiv populația adultă, este un demers esențial în combaterea barierelor lingvistice din Moldova. Implementat de Guvernul Republicii Moldova pentru perioada 2023-2025, acest program gratuit urmărește dezvoltarea unui sistem de educație lingvistică accesibil tuturor, indiferent de etnie, vârstă sau profesie. Curriculumul programului a fost elaborat pe baza Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova Europeană 2030”, a Programului de guvernare „Moldova prosperă, sigură, europeană” și a altor documente relevante, inclusiv Programul pentru anii 2022-2025 privind implementarea Strategiei de consolidare a relațiilor interetnice 2017-2027 și Convenția-cadru pentru protecția minorităților naționale.

Integrarea Republicii Moldova în Uniunea Europeană reprezintă o oportunitate majoră inclusiv pentru minoritățile naționale. Avantajele principale includ adaptarea legislației la standardele europene și finanțarea proiectelor pentru APL-urile din regiunile populate de minoritățile etnice și ale organizațiilor care au drept misiune consolidarea relațiilor etnice. Întrucât incluziunea și diversitatea sunt valori fundamentale ale Uniunii Europene, acestea ar sprijini consolidarea relațiilor interetnice în Moldova. În acest context, în anul 2024, 30 de organizații etnoculturale membre ale Agenției Relații Interetnice au adresat o scrisoare comunităților etnice din Republica Moldova. În scrisoare, organizațiile au subliniat că integrarea în UE va îmbunătăți protecția drepturilor minorităților naționale. Prin încadrarea valorilor și standardelor UE cu privire la statul de drept, drepturile omului și combaterea discriminării și altor forme de intoleranță în legislația națională, Republica Moldova va fi cu un pas mai aproape de o societate democratică.

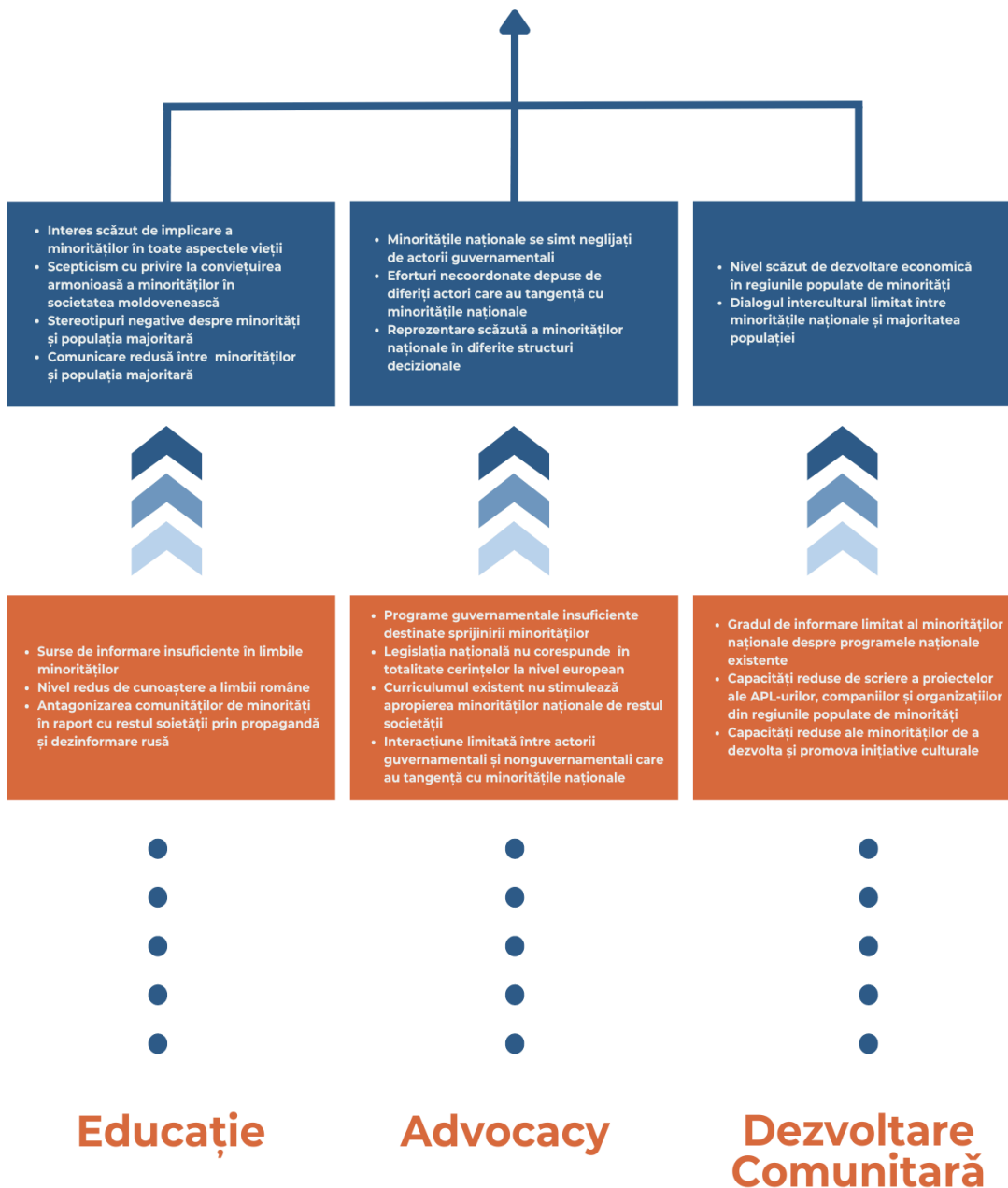
⁵ Etnobarometru Moldova – 2020. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/_etnobarometru_moldova_2020_ro_0.pdf

OPORTUNITĂȚI	RISCURI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lipsa unei organizații-lider în domeniul apărării drepturilor minorităților naționale, rol ce ar putea fi asumat de ICPMN; ✓ Actualitatea și interesul din partea partenerilor de dezvoltare cu privire la subiectul minorităților naționale; ✓ Integrarea RM în UE, cu adoptarea de noi legi favorabile minorităților naționale și implicarea ICPMN drept un actor activ în proces; ✓ Finanțări substanțiale din partea UE pentru APL (inclusiv în regiunile populate preponderent de minoritățile naționale) în contextul integrării; ✓ Cererea de suport din partea minorităților care să fie adaptat la specificul economic, social, cultural al acestora 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tergiversarea aprobării cadrului normativ european, îngrădind libertățile și oportunitățile minorităților naționale; ✓ Intensificarea tendințelor de separare ca urmare a influenței Rusiei asupra minorităților naționale; ✓ Insuficiența de specialiști în domeniul apărării drepturilor minorităților naționale; ✓ Posibile schimbări politice sau legislative care ar putea afecta negativ drepturile și oportunitățile pentru minoritățile naționale; ✓ Potențiale instabilități economice la nivel național care ar putea afecta resursele disponibile pentru dezvoltarea locală, inclusiv în regiunile populate preponderent de minoritățile naționale.

2.3. Arborele problemei

Arborele Problemei este un instrument esențial în cadrul procesului de planificare strategică, utilizat pentru a identifica și analiza problemele fundamentale care afectează o organizație. În contextul elaborării unui plan strategic de dezvoltare, acest instrument ajută la clarificarea cauzelor și efectelor problemelor existente și la structurarea soluțiilor viabile.

MINORITĂȚILE NAȚIONALE DIN REPUBLICA MOLDOVA DISPUN DE OPORTUNITĂȚI LIMITATE DE DEZVOLTARE ȘI SUNT PUȚIN INTEGRATE ÎN SOCIETATE



CAPITOLUL III. DIRECȚII ȘI ABORDĂRI STRATEGICE

3.1. Viziunea, Misiunea și Valorile Asociației

Viziunea ICPMN

Versiuni posibile:

- O societate în care minoritățile naționale sunt integrate în societate și contribuie la dezvoltarea societății.
- O societate incluzivă, în care minoritățile naționale sunt integrate în comunitate și contribuie la dezvoltarea prosperă a societății.
- O societate în care minoritățile naționale sunt recunoscute, respectate și implicate activ în dezvoltarea statului.

Misiunea ICPMN

Versiuni posibile:

- Contribuim la informarea, promovarea și dezvoltarea minorităților naționale.
- Promovăm și sprijinim dezvoltarea minorităților naționale prin informare și implicare activă.
- Facilităm informarea și promovarea drepturilor minorităților naționale, sprijinind dezvoltarea acestora.

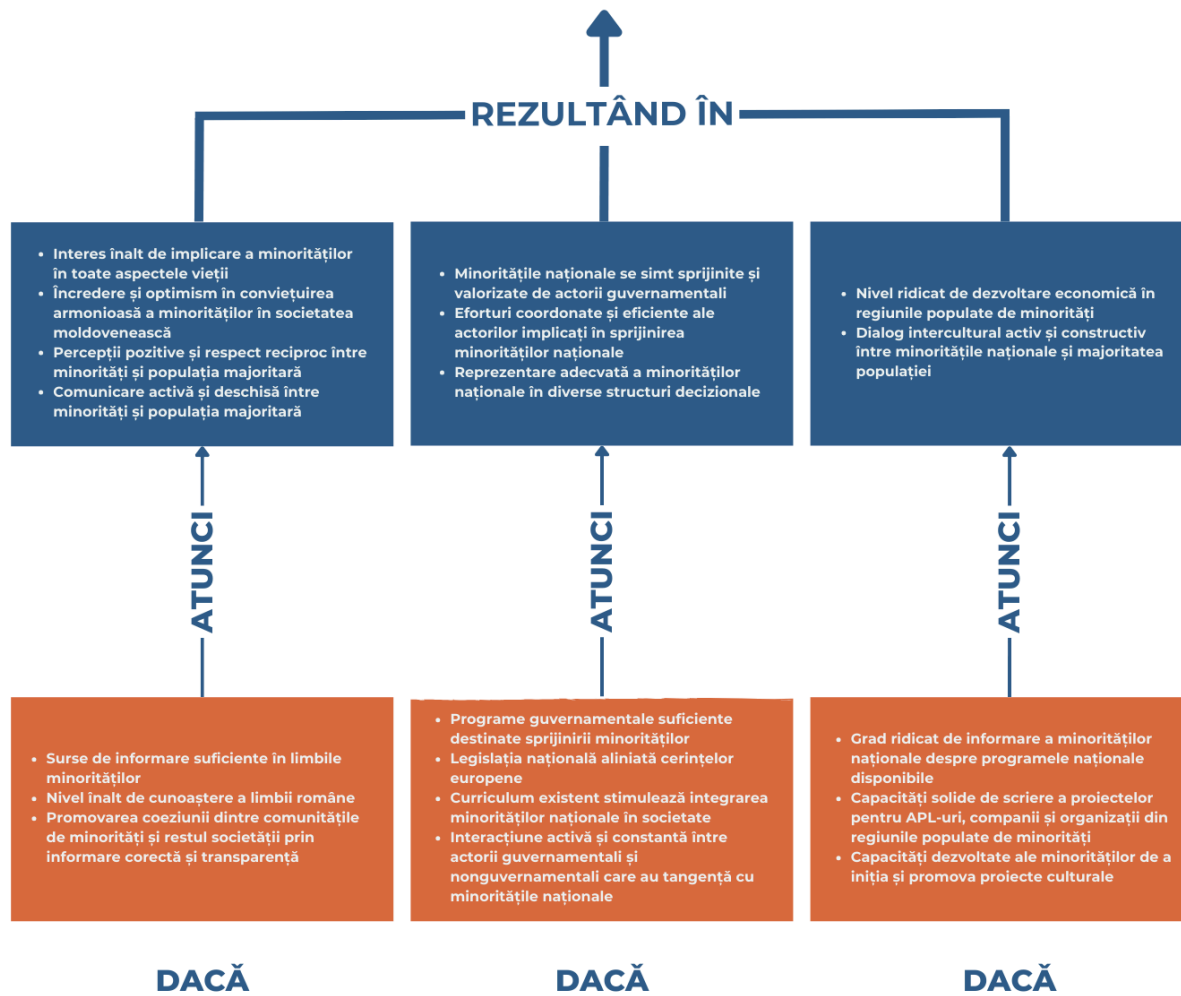
Valorile ICPMN

Valoarea	Descrierea valorii
Implicare	Ne angajăm activ în toate inițiativele noastre și încurajăm beneficiarii să participe și să contribuie la dezvoltarea comunității și la apărarea drepturilor minorităților naționale.
Diversitate	Apreciem și promovăm diversitatea culturală și etnică, valorificând perspectivele variate în cadrul echipei noastre și susținând beneficiarii să își exprime și păstreze identitatea.
Egalitate	Asigurăm tratament egal pentru toți, atât în echipă cât și în relațiile cu beneficiarii, promovând drepturi și oportunități egale pentru toți, indiferent de etnie.
Profesionalism	Menținem standarde înalte de profesionalism în toate activitățile noastre, oferind servicii de calitate și integritate.
Dezvoltare	Susținem dezvoltarea continuă a competențelor și abilităților echipei noastre, promovând învățarea și creșterea personală și comunitară a minorităților naționale.
Incluziune	Creăm un mediu incluziv, în care fiecare persoană din echipă se simte

apreciată și integrată, și promovăm incluziunea socială în toate aspectele vieții publice și comunitare a minorităților naționale.

3.2. Teoria schimbării

MINORITĂȚILE NAȚIONALE DIN REPUBLICA MOLDOVA DISPUN DE OPORTUNITĂȚI SUFICIENTE DE DEZVOLTARE ȘI SUNT INTEGRATE ÎN SOCIETATE



3.3. Direcții și obiective strategice

Direcția strategică 1: Educație

Obiective	Descriere	Indicatori	Rezultate țintite	
			2025	2026
Promovarea educației interculturale și sensibilizarea opiniei publice cu privire la minoritățile naționale, etnice și lingvistice	ICPMN va realiza acțiuni de sensibilizare orientate spre creșterea conștientizării interculturale și reducerea prejudecăților față de minoritățile naționale. Acțiunile ICPMN vor fi realizate în limba română dar și traduse în limba rusă și alte limbi minoritare, pentru a ținti și vorbitorii din minoritățile lingvistice.	- Număr de campanii media realizate		
		- Numărul de materiale educaționale dezvoltate (ghiduri, videoclipuri, articole, etc.), traduse și distribuite		
Consolidarea competențelor cadrelor didactice în combaterea propagandei și stereotipurilor	ICPMN își propune să lucreze cu profesorii pentru ca aceștia să poată dezvolta în rândul elevilor competențe de identificare și contracarare a propagandei și a stereotipurilor despre minoritățile naționale, etnice și lingvistice.	- Numărul de sesiuni de formare organizate		
		- Numărul de profesori instruiți		
		- Numărul de școli care implementează inițiative pentru combaterea stereotipurilor și propagandei în educație		
Reformarea curriculumului pentru a introduce subiectul istoriei și al culturii minorităților naționale în materiile obligatorii	ICPMN va colabora cu Ministerul Educației și Cercetării și cu alte instituții relevante pentru modificarea curriculumului școlar, incluzând istoria și cultura minorităților naționale în subiectele obligatorii.	- Numărul de școli care adoptă și aplică noul curriculum reformat		
		- Rata de implementare a curriculumului în școli		
		- Rata de acceptare și satisfacție a profesorilor și elevilor în urma adaptării noului curriculum (prin sondaje de feedback)		

Promovarea reprezentării echitabile a minorităților naționale în mass-media	ICPMN va iniția parteneriate cu jurnaliști și instituții media pentru a asigura o reprezentare corectă și nondiscriminatorie a minorităților naționale în spațiul public.	- Numărul de parteneriate media stabilite		
		- Numărul de sesiuni de formare pentru jurnaliști		
Facilitarea participării la programe Erasmus+ pentru elevi și profesori din zonele vulnerabile, populate de minoritățile naționale	ICPMN va asigura accesul la programe Erasmus+ pentru elevii și profesorii din regiunile populate preponderent de minoritățile naționale, în vederea dezvoltării competențelor interculturale ale acestora și creării de rețele de parteneriate educaționale internaționale între instituții de învățământ.	- Numărul de participanți care aparțin minorităților naționale înscriși în programe Erasmus+		
		- Numărul de sesiuni de informare și asistență		
		- Rata de implicare a școlilor din zonele vulnerabile	x %	x %
Instituirea unei burse de studii pentru studenții de etnie minoritară	ICPMN își propune să susțină financiar câțiva studenții care aparțin minorităților naționale și care au rezultate remarcabile pentru a avea posibilitatea să finalizeze cu succes studiile universitare.	- Numărul de burse acordate anual		
		- Suma totală anuală oferită sub formă de burse	x MDL	x MDL
Promovarea integrării minorităților naționale și a coeziunii sociale	ICPMN va facilita schimburile de experiență interculturală și a învățării limbii române prin dezvoltarea de parteneriate cu organizații similare din România, sprijinind astfel incluziunea socială a persoanelor din regiunile populate de minorități etnice sau lingvistice. Vor fi organizate academii interetnice, tabere de vară, unde vorbitorii de rusă pot învăța limba română într-un context de socializare și colaborare.	- Numărul de activități de interacțiune interculturală organizate		
		- Numărul de participanți la academii interetnice și tabere de vară		

Direcția strategică 2: Advocacy

Obiective	Descriere	Indicatori	Rezultate țintite	
			2025	2026
Stimularea creării programelor guvernamentale de învățare a limbii române și a altor limbi străine în comunitățile etnice	ICPMN va colabora cu Ministerul Educației și Cercetării pentru a crea programe experimentale de studiere a limbii române și a limbilor străine. La fel, ICPMN își propune ca să stimuleze eliminarea cerinței obligatorii a bacalaureatului în limba rusă pentru minoritățile naționale.	- Numărul de programe experimentale create		
		- Procentul de elevi din comunitățile etnice înscriși în programele experimentale	x %	x %
		- Reducerea cerinței de bacalaureat în limba rusă		
Extinderea accesului la cursuri opționale extracurriculare de limbă română pentru tinerii din minoritățile naționale	ICPMN își propune să stimuleze și să monitorizeze crearea de programe educaționale opționale pentru învățarea limbii române în afara instituțiilor de învățământ de către Ministerul Educației și Cercetării.	- Numărul de cursuri opționale extracurriculare disponibile		
		- Numărul de tineri înscriși la programele opționale		
		- Rata de absolvire a cursurilor opționale		
		- Rata de îmbunătățire a competențelor lingvistice (nivel începător, intermediar, avansat)		
Stimularea cooperării între organizațiile naționale și internaționale din domeniul apărării drepturilor minorităților	ICPMN va organiza un forum anual al minorităților etnice, cu scopul de a contribui la crearea parteneriatelor dintre organizațiile din domeniul minorităților naționale atât din țară, cât și de peste hotare. Scopul parteneriatelor stabilite în urma forumului este de a facilita dialogul intercultural și schimbul de bune practici între organizații, dar și de a realiza o Rezoluție,	- Numărul de organizații participante la forumul anual		
		- Numărul de parteneriate create între organizații		
		- Rezoluția realizată și adoptată		

	generată de către reprezentanții organizațiilor prezente și parteneri, prin care să lanseze o inițiativă de advocacy.	- Numărul de inițiative de advocacy lansate		
Promovarea reprezentării minorităților naționale în programele de stat	ICPMN va susține creșterea bugetului pentru programele de stat, inclusiv stagiile plătite în instituțiile publice, pentru reprezentanții minorităților naționale, în vederea susținerii și implicării mai active a cetățenilor din minoritățile naționale.	- Numărul de cetățeni reprezentanți ai minorităților naționale care au fost implicați în programele de stat datorită facilităților create pentru aceștia		
		- Rata stagiilor plătite din instituțiile publice care au fost acordate minorităților		

Direcția strategică 3: Dezvoltare comunitară

Obiective	Descriere	Indicatori	Rezultate țintite	
			2025	2026
Îmbunătățirea capacităților APL și a antreprenorilor în accesarea oportunităților de dezvoltare	ICPMN va oferi consultanță și va organiza instruirii de scriere de proiecte pentru administrațiile publice locale și antreprenori – reprezentanți ai minorităților naționale, pentru a maximiza utilizarea programelor și oportunităților disponibile.	- Numărul de sesiuni de instruire organizate		
		- Numărul de participanți la sesiunile de instruire		
		- Numărul de proiecte atrase cu succes de APL și companii ca urmare a suportului acordat de ICPMN		

Creșterea vizibilității inițiativelor legate de minoritățile naționale	ICPMN își propune să popularizeze inițiativele și evenimentele culturale, sportive din regiunile populate de minoritățile naționale pentru a fi cunoscute mai bine de publicul larg și pentru a atrage cât mai mulți vizitatori.	- Numărul de platforme media implicate		
Promovarea unității și diversității culturale	ICPMN va lansa campanii online care să evidențieze unicitatea și diversitatea culturilor minorităților naționale, contribuind la creșterea înțelegerii și coeziunii sociale.	- Numărul de campanii online lansate		
		- Numărul de materiale video produse		
Facilitarea dialogului între minoritățile naționale și APL-uri	ICPMN va organiza evenimente anuale, precum mese rotunde și ateliere, pentru a întări relațiile și colaborarea dintre minoritățile naționale și administrațiile publice locale în diverse regiuni ale Republicii Moldova.	- Numărul de evenimente organizate		
		- Numărul de participanți la evenimente		
		- Numărul de inițiative de colaborare lansate în urma evenimentelor		
Documentarea și conservarea obiceiurilor și tradițiilor minorităților naționale	ICPMN va contribui la păstrarea și transmiterea patrimoniului cultural al minorităților naționale prin crearea unui ghid cuprinzător care să prezinte obiceiurile și tradițiile acestora.	- Numărul de obiceiuri și tradiții documentate		
		- Numărul de ghiduri create și publicate		
		- Numărul de ghiduri distribuite		
		- Numărul de evenimente de prezentare organizate		
Extinderea și echiparea centrelor comunitare pentru minorități prin proiectul Minority HUB	ICPMN va continua dezvoltarea infrastructurii centrelor comunitare Minority HUB pentru minorități, deschise în diverse localități din țară (4 sate din raionul Taraclia), asigurându-le cu echipamente. Totodată, echipa ICPMN va asigura instruirea specialiștilor pentru a răspunde nevoilor tuturor	- Numărul de centre comunitare extinse și echipate		
		- Numărul de specialiști instruiți		

	categoriilor de vârstă care vor avea șansa să viziteze aceste centre.	Numărul de vizitatori ai centrelor		
		- Numărul de vizitatori din comunitățile etnice ai centrului		

Dezvoltarea instituțională

Obiective	Descriere	Indicatori	Rezultate țintite	
			2025	2026
Diversificarea surselor de finanțare	Principala sursă de finanțare pentru ICPMN în următorii 3 ani rămân a fi granturile. ICPMN va realiza o cartare permanentă a potențialilor donatori a căror prioritați de finanțare corespund cu prioritățile organizației și vor fi depuse eforturi pentru obținerea finanțării din partea acestora.	- Numărul de donatori noi atrași		
		- Suma totală a fondurilor atrase		
		- Rata granturilor obținute	x %	x %
		- Gradul de retenție a donatorilor existenți	x %	x %
		- Valoarea contractelor obținute anual din prestarea serviciilor		
Asigurarea stabilității financiare prin crearea unui fond de rezervă	ICPMN va constitui un fond de rezervă pentru a proteja organizația împotriva riscurilor financiare și pentru a sprijini continuitatea activităților pe termen lung.	- Suma totală a fondului de rezervă constituit		
		- Intervalul de timp (luni) acoperit de fondul de rezervă		
Menținerea unei echipe executive profesionale	ICPMN își propune ca să dezvolte o atitudine proiectivă în procesul de dezvoltare individuală a membrilor echipei executive. Respectiv, fiecare persoană din cadrul echipei va avea un plan individual de dezvoltare, iar cel puțin de 2 ori pe an aceste planuri	- Numărul de planuri individuale de dezvoltare create		

	vor fi revizuite împreună cu Directorul Executiv al organizației.	- Numărul de sesiuni de formare și dezvoltare profesională la care au participat membrii echipei		
		- Rata de retenție a angajaților	x %	x %

3.4. Grupele de beneficiari

Segmentul de beneficiari	Descriere
Minoritățile naționale (tineri, femei, locuitori din mediul rural)	În această categorie sunt incluse persoanele din minoritățile naționale, care locuiesc în Republica Moldova, cu un accent special pe tineri (cu vârsta cuprinsă între 14 și 35 de ani), femei și locuitorii din mediul rural.
Autoritățile Publice Locale din regiuni	În această categorie sunt incluse autoritățile publice locale din regiunile Republicii Moldova care sunt populate preponderent de minorități naționale.
ONG-urile care monitorizează respectarea drepturilor persoanelor aparținând minorităților naționale	În această categorie sunt incluse organizațiile neguvernamentale care sunt dedicate și/sau care au fost create de către reprezentanții minorităților naționale din Republica Moldova pentru a-i reprezenta și pentru a le apăra drepturile și interesele.
Reprezentanții domeniului educațional și academic și ai organizațiilor nonguvernamentale	În această categorie sunt incluși toți reprezentanții domeniului educațional și academic și ai organizațiilor nonguvernamentale, implicați în procesul de învățare-predare pentru minoritățile naționale din Republica Moldova.
Mass-media publică și privată implicată în reflectarea diversității etnice	În această categorie sunt incluse toate canalele, portalurile, platformele online de mass-media, publice și private, care sunt implicate cel puțin tangențial în reflectarea diversității etnice din Republica Moldova.

3.5. Cartarea actorilor interesați

NIVELUL DE INFLUENȚĂ	MENTINEȚI SATISFĂCUȚI	LUCRAȚI ÎMPREUNĂ
	Ministerul Educației și Cercetării Consiliul Național pentru Drepturile Omului	Agenția Relații Interetnice Comisia Parlamentară pentru drepturile omului și relații interetnice Autoritățile Publice Locale din regiuni Asociații locale de dezvoltare comunitară ONG-uri de dezvoltare locală
	MONITORIZAȚI (Minimum efort)	MENTINEȚI INFORMAȚI
	Agențiile Organizației Națiunilor Unite active în Republica Moldova Oficiul OSCE în Republica Moldova Consiliul Europei Comisia Europeană pentru Drepturile Omului	Comunitățile de minorități din Republica Moldova Mass-media internațională Instituții de învățământ din Republica Moldova
NIVELUL DE INTERES		

CAPITOLUL IV. PLANUL MULTIANUAL DE ACȚIUNI

Obiectivul	Activitățile	Rezultatele anticipate	Perioada de implementare							
			2025				2026			
			1	2	3	4	1	2	3	4
Direcția strategică 1: Educație										
Promovarea educației interculturale și sensibilizarea opiniei publice cu privire la minoritățile naționale	Organizarea unor campanii media sensibilizare a opiniei publice privind minoritățile naționale, prin intermediul ghidurilor, materialelor video, articolelor informative etc.	- Minimum X campanii media realizate								
		- Minimum X materiale educaționale dezvoltate (ghiduri, videoclipuri, articole, etc.), traduse și distribuite								
Consolidarea competențelor cadrelor didactice în combaterea propagandei și stereotipurilor	Sesiuni de formare dedicate profesorilor din toate regiunile Republicii Moldova cu privire la educarea acestora în domeniul istoriei și culturii minorităților naționale, pentru a combate stereotipurile și propaganda în procesul educațional.	- Minimum X sesiuni de formare organizate								
		- Minimum X % din profesori instruiți								
		- Minimum X școli care implementează inițiative pentru combaterea stereotipurilor și propagandei în educație								
Reformarea curriculumului pentru a introduce subiectul istoriei și al culturii	- Campanii de advocacy la nivel național; - Participarea și reprezentarea vocii și intereselor minorităților naționale la	- Minimum X școli care adoptă și aplică noul curriculum reformat								

minorităților naționale în materiile obligatorii	consultările publice ale Ministerului Educației și Cercetării; - Participarea și reprezentarea minorităților naționale la ședințele publice ale Comisiei pentru Minoritățile Naționale din Parlament.	- Minimum X % din școli care implementează noul curriculum										
		- Minimum X % din cadrele didactice și elevi care raportează satisfacție și acceptare a noului curriculum (prin sondaje de feedback)										
Promovarea reprezentării echitabile a minorităților naționale în mass-media	Inițierea unor colaborări cu instituții mass-media (canale de televiziune, platforme online de știri, jurnaliști independenți precum: Ziarul de Gardă, Zona de Securitate, Europa Liberă, Agora, TV8 etc.)	- Minimum X parteneriate media stabilite										
		- Minimum X sesiuni de formare pentru jurnaliști										
	Sesiuni de formare a jurnaliștilor cu privire la aspectele specifice minorităților naționale și la problemele acestora											
Facilitarea participării la programe Erasmus+ pentru elevi și profesori din zonele vulnerabile, populate de minoritățile naționale	Sesiuni de informare pentru elevii și profesorii din instituțiile de învățământ în care ponderea reprezentanților minorităților naționale este mai mare	- Minimum X sesiuni de informare organizate în instituții de învățământ										
		- Minimum X % de școli din zonele vulnerabile implicate										
	Programe de asistență personală pentru elevii și profesorii care intenționează să aplice la programe Erasmus+	- Minimum X participanți care aparțin minorităților naționale înscriși în programe Erasmus+										
Instituirea unei burse de studii pentru studenții de etnie minoritară	Oferirea lunară/ anuală a bursei de studii pentru studenții de etnie minoritară care își fac studiile în Republica Moldova.	- Minimum X burse acordate anual										
		- Minimum X MDL – suma totală anuală oferită sub formă de burse										

Promovarea integrării minorităților naționale și a coeziunii sociale	Organizarea academiilor interetnice și a taberelor de vară întrunind atât tineri din comunitățile etnice minoritare, cât și moldoveni/români, cu scopul de a facilita procesul de învățare a limbii române în contextul unui mediu prietenos și interactiv.	- Minimum X activități de interacțiune interculturală organizate																
		- Minimum X participanți la academii interetnice și tabere de vară																
Direcția strategică 2: Advocacy																		
Promovarea învățării limbii române și a altor limbi străine în comunitățile etnice	Crearea unor clase experimentale de studiere a limbii române și a limbilor străine, concentrate în special în zonele preponderent populate de minoritățile naționale.	- Minimum X programe experimentale create																
		- Minimum X % din elevi din comunitățile etnice înscriși în programele experimentale																
	Campanii de advocacy privind eliminarea cerinței obligatorii de promovare a bacalaureatului în limba rusă pentru elevii alolingvi.	- Minimum X % reducere a cerinței de bacalaureat în limba rusă																
Extinderea accesului la cursuri opționale extracurriculare de limbă română pentru tinerii din minoritățile naționale	Crearea unor cursuri opționale extracurriculare de învățare a limbii române	- Minimum X cursuri opționale extracurriculare disponibile																
		- Minimum X tineri înscriși la programele opționale																
		- Minimum X % – absolvenți ai cursurilor opționale																
		- Minimum X % îmbunătățire a competențelor lingvistice, măsurată pentru fiecare nivel (începător, intermediar, avansat)																

Stimularea cooperării între organizațiile naționale și internaționale din domeniul apărării drepturilor minorităților	Organizarea Forumului anual al minorităților etnice. Scrierea și adoptarea unei Rezoluții privind apărarea drepturilor minorităților naționale sau o inițiativă de advocacy relevantă.	- Minimum X organizații participante la forumul anual																		
		- Minimum X parteneriate create între organizații																		
		- Rezoluția realizată și adoptată																		
		- Minimum X inițiative de advocacy lansate																		
Promovarea reprezentării minorităților naționale în programele de stat	Organizarea unor campanii de advocacy privind creșterea bugetului pentru programele de stat (stagii plătite, oferte de muncă) dedicate minorităților naționale.	- Minimum X cetățeni din minorități implicați în programe de stat																		
		- Minimum X % din stagiile plătite - acordate minorităților																		
Direcția strategică 3: Dezvoltare comunitară																				
Îmbunătățirea capacităților APL și a antreprenorilor în accesarea oportunităților de dezvoltare	Organizarea sesiunilor de instruire a reprezentanților APL-urilor din zonele preponderent populate de minoritățile naționale și a antreprenorilor care fac parte din aceste comunități etnice cu privire la scrierea proiectelor și procesul de aplicare la granturi naționale și internaționale.	- Minimum X sesiuni de instruire organizate																		
		- Minimum X participanți la sesiunile de instruire																		
		- Minimum X proiecte atrase cu succes de APL și companii ca urmare a suportului acordat de ICPMN																		
Creșterea vizibilității inițiativelor legate de minoritățile naționale	Promovarea inițiativelor privind minoritățile naționale pe platforme media existente.	- Minimum X platforme media implicate																		

Promovarea unității și diversității culturale	Lansarea unor campanii online de promovare a unității și diversității culturale ale minorităților naționale. O altă activitate presupune realizarea de spoturi/materiale video educative sau scurte documentare, pentru a informa și promova cultura minorităților naționale în rândul publicului larg.	- Minimum X campanii online lansate										
		- Minimum X materiale video produse										
Facilitarea dialogului între minoritățile naționale și APL-uri	Organizarea unor mese rotunde sau diverse ateliere cu reprezentanți ai APL-urilor și ai comunităților etnice privind inițiative sociale/culturale sau potențiale colaborări între aceștia.	- Minimum X evenimente organizate										
		- Minimum X participanți la evenimente										
		- Minimum X inițiative de colaborare lansate în urma evenimentelor										
Documentarea și conservarea obiceiurilor și tradițiilor minorităților naționale	Crearea unor materiale video sau ghiduri informative care să promoveze cultura, tradițiile, obiceiurile minorităților naționale într-un format interactiv pentru publicul larg.	- Minimum X obiceiuri și tradiții documentate										
		- Minimum X ghiduri create și publicate										
		- Minimum X ghiduri distribuite										
		- Minimum X evenimente de prezentare organizate										
Extinderea și echiparea centrelor comunitare pentru minorități prin proiectul Minority HUB	Dotarea centrelor comunitare pentru minorități, finanțate în cadrul proiectului Minority HUB, cu echipamente necesare.	- Minimum X centre comunitare extinse și echipate										
	Instruirea specialiștilor în diverse domenii sociale, culturale.	- Minimum X specialiști instruiți										

	Realizarea unor materiale de promovare a centrelor comunitare în regiunile vizate.	- Minimum X vizitatori ai centrelor															
		- Minimum X vizitatori din comunitățile etnice ai centrului															
Dezvoltarea instituțională IPCMN																	
Diversificarea surselor de finanțare	Aplicarea la noi granturi de finanțare a activităților/proiectelor organizației	- Minimum X donatori noi atrași															
		- Minimum X MDL – suma totală a fondurilor atrase															
		- Minimum X % din granturi obținute															
	Menținerea relațiilor bune cu donatorii actuali	- Minimum X % din donatorii existenți păstrați															
	Identificarea contractelor de prestări servicii pentru instituții de învățământ, APL-uri locale, instituții media etc.	- Minimum X MDL din contractele obținute anual din prestarea serviciilor															
Asigurarea stabilității financiare prin crearea unui fond de rezervă	Constituirea fondului de rezervă al Asociației conform prevederilor interne.	- Minimum X MDL – Suma totală a fondului de rezervă constituit															
		- Minimum X luni acoperite de fondul de rezervă															
Menținerea unei echipe executive profesioniste	Elaborarea unor planuri individuale pentru fiecare membru al echipei executive.	- Minimum X planuri individuale de dezvoltare create															

	Identificarea oportunităților de instruire și dezvoltare profesională pentru membrii echipei, conform domeniului de activitate al fiecăruia.	- Minimum X sesiuni de formare și dezvoltare profesională la care au participat membrii echipei									
		- Minimum X % rata de retenție a angajaților									

V. MONITORIZAREA IMPLEMENTĂRII STRATEGIEI

Implementarea strategiei se va face cu participarea Adunării Generale, Consiliului de Administrație și a top managementului organizației.

Pentru a urmări în ce măsură obiectivele stabilite în strategie și activitățile din Planul multianual de acțiuni sunt realizate, ICPMN va efectua o monitorizare permanentă și evaluare a rezultatelor activităților întreprinse. Întrucât planul strategic este conceput pe o perioadă de trei ani, obiectivele stabilite vor fi atinse treptat, în funcție de prioritățile și activitățile stabilite în Planul multianual de acțiuni care conține următoarele elemente principale:

- fiecare acțiune, care a fost inclusă în planul multianual de acțiuni, are indicat anul în care aceasta se planifică a fi realizată;
- pentru fiecare acțiune este specificat rezultatul așteptat;
- vor fi precizați indicatori pentru îndeplinirea acțiunii.

Strategia va fi monitorizată anual prin intermediul unor rapoarte anuale întocmite de către top managementul organizației. În raport se va preciza:

- etapa la care se află diversele acțiuni programate pentru perioada pe care se face raportarea;
- problemele/piedicile întâmpinate;
- revizuirea acțiunilor, acolo unde este cazul;
- timpul estimat până la îndeplinirea acțiunilor;
- alte aspecte.

Strategia va fi evaluată în baza criteriului de impact la finele celor trei ani. Ulterior, în baza lecțiilor învățate în perioada implementării acestei strategii, ICPMN va elabora o nouă strategie pentru următorul ciclu de planificare strategică.