RAPORT DE EVALUARE A NIVELULUI DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ

a OSC-urilor din cadrul Proiectului Consolidarea instituțională a organizațiilor de tineret prin dezvoltarea capacităților de planificare și management.

Elaborat de către Tudor Lazăr și Mihai Rotaru

30 Noiembrie 2018

Acest raport a fost elaborat în cadrul proiectului **„Consolidarea instituțională a organizațiilor de tineret prin dezvoltarea capacităților de planificare și management”,** finanțat de Ministerul Educației, Culturii și Cercetării din Republica Moldova.

Cuprins

1.Introducere.....3

2.Metodologie.....3

3. Scorul de evaluare și sumarul rezultatelor.....6

3.1 Buna Guvernare.....7

3.2 Practici de Management.....8

3.3 Managementul Resurselor Umane.....9

3.4 Managementul Financiar și Durabilitatea Financiară.....10

3.5 Servicii Orientate către Beneficiari.....11

3.6. Lucrul în Rețea și Advocacy.....11

3.7. Mass-Media și Promovare.....13

4. Concluzii.....13

5. Recomandări 14

ANEXE 16

1. INTRODUCERE

Consiliul Național al Tineretului din Moldova (CNTM) este o structură umbrelă ce reprezintă interesele a 61 de organizații de tineret din Moldova. CNTM promovează drepturile tinerilor și reprezintă interesele organizațiilor de tineret în procesul de elaborare, implementare și evaluare a politicilor de tineret.

Prin intermediul proiectului **„Consolidarea instituțională a organizațiilor de tineret prin dezvoltarea capacităților de planificare și management”**, CNTM tinde să continue eforturile depuse pe parcursul ultimilor ani în domeniul dezvoltării instituționale a organizațiilor de tineret și implicarea acestora în dezvoltarea politicilor publice de tineret. Proiectul pune în aplicare obiectivele și activitățile prevăzute de Strategia CNTM 2014-2018 și se pliază cu obiectivele Strategiei Naționale de Dezvoltare a Sectorului de Tineret 2020.

În cadrul acestui proiect, în anul 2018, CNTM în colaborare cu Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională (CICO) au evaluat instituțional 22 de organizații de tineret și au elaborat pentru fiecare din ele un plan de acțiuni și recomandări pentru a îmbunătăți indicatorii înregistrați în cadrul procesul de evaluare desfășurat.

Evaluarea instituțională a organizațiilor de tineret a avut loc în baza metodologiei ODA (Organizational Development Assessment), implementată începând cu anul 2018 de către CICO și a avut la bază următoarele etape: (i) completarea individuală de către factorii de decizie din cadrul organizațiilor de tineret a unui formular de evaluare, (ii) validarea rapoartelor generate de către instrumentul ODA și (iii) analiza documentelor interne ale organizației.

După finalizarea acestei etape datele obținute au fost procesate, fiecare organizație a primit un indicator de dezvoltare instituțională și o listă de recomandări, o parte din care va fi realizată cu suportul CNTM și a echipei de traineri CNTM (PoT).

2. METODOLOGIE

Aplicarea instrumentului de evaluare aplicat a pornit de la premisa că o organizație se va dezvolta în permanență dacă anumite procese organizaționale de bază se vor consolida și maturiza. O organizație nu se poate dezvolta în mod sustenabil dacă aceasta nu planifică, nu monitorizează și evaluează în permanență programele sale, nu are acces la surse de finanțare cât mai diverse, etc. Astfel spus, evaluarea organizațională are drept obiect de studiu precondițiile succesului organizațional pe termen mediu și lung.

Acest instrument, ca și abordare, este unul participativ și se bazează pe o discuție facilitată. Fișa de evaluare constă dintr-o serie de enunțuri privind șapte domenii principale de capacitare:

1. *Buna guvernare*
2. *Practici de Management (planificare, monitorizare/evaluare, raportare)*
3. *Managementul Resurselor Umane*
4. *Managementul Financiar și Durabilitatea Financiară*
5. *Servicii orientate spre beneficiari*
6. *Lucrul în rețea și advocacy*
7. *Mass-media și promovare*

Adițional, pentru fiecare domeniu de capacitare, au fost elaborate o serie de întrebări directoare pentru interviu, cu scopul de a realiza o evaluare mai aprofundată a aspectului organizațional.

Discuțiile de 2-4 ore se țin, de obicei, cu reprezentanții personalului cheie: manageri, membri ai consiliului de administrare, reprezentanții personalului, reprezentanții voluntarilor.

După această discuție, cu ajutorul unui scor de evaluare, evaluatorul a calculat mediile pentru fiecare domeniu de capacitare. Aceste scoruri numerice indică necesitatea relativă pentru îmbunătățiri în fiecare domeniu. De asemenea, ele corespund cu o descriere mai calitativă a etapei de dezvoltare a organizației.

Ca urmare, în baza scorului acumulat, fiecare domeniu poate fi caracterizat ca: *nascen*t, *în curs de formare*, *în curs de extindere* și *matur*.

Etapele dezvoltării organizaționale		Scara numerică
NASCENT	OSC-ul este în primele etape de dezvoltare. Toate componentele evaluate sunt în stare rudimentară sau inexistente.	**0 - 1.4**
ÎN CURS DE FORMARE	OSC-ul este în curs de dezvoltare. Structurile de conducere, practicile de management, resursele financiare și serviciile de prestare sunt prezente și funcționale.	**1.5 -2.9**
ÎN CURS DE EXTINDERE	OSC-ul are un palmares de realizări. Activitatea acesteia este recunoscută de circumscripția sa, autoritățile publice, sectorul privat și alte OSC-uri active în același sector.	**3 - 4.4**
MATUR	OSC-ul este pe deplin funcțional și durabil, cu o bază de resurse diversificate și relații de parteneriat în rețele naționale și internaționale.	**4.5 - 6**

După desfășurarea evaluării inițiale (stabilirea baseline-lui), în fiecare an următor va fi desfășurată o sesiune de evaluare repetată cu fiecare organizație în parte pentru a determina evoluția și nivelul de consolidare instituțională a asociațiilor respective. Aprecierea nivelului de dezvoltare organizațională în comparație cu perioada precedentă (baseline) poate fi stabilită de la 0.1 până la 0.9 puncte, are loc anual, și are următoarele semnificații:

De la 0.1 la 0.3 puncte – organizația a creat/aplicat sporadic și/sau parțial politici și proceduri. Echipa învață conținutul și aplicarea noilor proceduri dar implementarea

acestora încă nu este stabilă. Majoritatea angajaților sunt cu norma parțială. Numărul membrilor OSC-lui a rămas constant sau s-a redus. OSC-ul nu are voluntari sau aceștia sunt implicați doar ocazional. În perioada de evaluare deciziile cele mai importante au fost luate de Executiv. Consiliul de Administrare (CA) s-a implicat ocazional sau la cerere. Constituenții și /sau beneficiarii au fost implicați doar ocazional. OSC-ul a reacționat la câteva apeluri de finanțare. Dar nu au fost organizate activități planificate de colectare de fonduri sau acestea au fost într-un număr redus. Au avut loc câteva contacte cu media și cetățenii dar in general publicul larg încă nu cunoaște organizația. OSC-ul a avut câteva discuții și realizări în relațiile cu autoritățile dar această cooperare reiese din activitățile unui proiect și nu este însoțită de un acord scris și pe termen lung între parți.

De la 0.4 la 0.5 puncte – organizația a actualizat câteva ori politicile interne pe parcursul perioadei de evaluare. Consiliul de Administrare (CA), cu un rol bine definit, s-a implicat câteva ori în procesul de luare a deciziilor. În perioada vizată a crescut numărul persoanelor angajate cu normă întreagă. Numărul membrilor OSC-lui a crescut. A crescut și numărul de voluntari implicați. Deși rămâne încă dependentă de donatori străini, organizația a încercat câteva ori să-și diversifice veniturile din contracte de prestări de servicii, colectarea cotizațiilor de membri și alte metode de colectare de fonduri. Suma veniturilor obținute din prestarea de servicii, atragerea donațiilor, a crescut cu cel puțin 5 % față de perioada precedentă de evaluare. Constituenții au participat câteva ori la activitățile organizației, dar această implicare a fost de scurtă durată. Organizația este activă într-o rețea de advocacy, a semnat sau a elaborat câteva apeluri publice. OSC-ul a inițiat sau a semnat deja un acord de cooperare cu o autoritate din domeniul sau de activitate. Sistemul de monitorizare și evaluare al OSC-ului, deși mai mult focusat pe proiecte, este eficient, iar persoana responsabilă este bine instruită.

De la 0.6 la 0.9 puncte - Organizația a ajustat politicile sau practicile pentru a asigura o transparență sporită atât pentru guvernare cât și pentru executiv. CA s-a implicat activ și proactiv în mai multe activități ale OSC-lui. Planul strategic a fost actualizat și/sau discutat în echipă. Grație implementării acestui plan, au fost câștigate noi finanțări și/sau au fost dezvoltate noi produse. OSC-ul a mărit, fie numărul angajaților, fie numărul membrilor sau voluntarilor. Misiunea și planurile strategice și/sau operaționale au fost ajustate pentru a reacționa la nevoile constituenților sau beneficiarilor. OSC-ul a enumerat câteva exemple când politicile sau procedurile au fost aplicate cu succes. Organizația a creat unul sau câteva surse noi de finanțare. Suma câștigată din generare de venit, prestare de servicii, atragerea donaților de la cetățeni și companii a crescut de cel puțin 10 % față de perioada anterioară de evaluare. OSC-ul a obținut una sau mai multe decizii ale autorităților în favoarea constituenților săi în rezultatul eforturilor de advocacy. Sistemul de monitorizare și evaluare al OSC-ului este actualizat, eficient si ajustat la toate proiectele. Media a reflectat câteva ori activitățile OSC-lui. OSC-l nu a inițiat și nu a plătit pentru aceasta reflectare în mass media. Organizația este activă în rețele de

advocacy și este vizibilă public. Relațiile cu autoritățile se mențin la un nivel eficient, dinamic și în baza unor acorduri scrise.

3. SCORUL DE EVALUARE ȘI SUMARUL REZULTATELOR

Utilizând metodologia descrisă mai sus, CICO împreună cu CNTM, în perioada lunilor mai-iulie, au realizat 22 de evaluări instituționale care au cuprins 3 etape de colectare a datelor (Chestionarul de autoevaluare online[1], Analiza documentelor interne ale organizațiilor și întâlniri directe cu reprezentanții organizațiilor evaluate). Organizațiile au fost identificate din cadrul organizațiilor membre plus și alte organizații de tineret din țară care au fost deschise pentru a avea aceste întâlniri. Majoritatea interviurilor s-au desfășurat față în față, la sediul CNTM, iar celelalte interviuri au avut loc la sediile organizațiilor evaluate.

Echipa de consultanți a planificat și a efectuat evaluările în conformitate cu un program stabilit în comun cu organizațiile evaluate, după cum urmează:

Tabelul 1: Lista organizațiilor evaluate

	Denumirea organizației
1.	A.O.„Civic Tomai”
2.	Platforma Tineretului pentru Solidaritatea Interetnică
3.	A.O.„Noi suntem viitorul”
4.	A.O.„Apărătorul Copilului”
5.	Asociația Tinerilor Ortodocși din Moldova
6.	CSC
7.	Liga Națională a Tineretului din Moldova
8.	A.O.„Eco Protect”
9.	Asociația pentru Amenajarea și Reconstrucția Chișinăului
10.	Consiliul Regional al Tinerilor
11.	Consiliul Local al Tinerilor Pănășești
12.	Fundația pentru Educația Non-Formală
13.	A.O.„Feed Back”
14.	A.O.„Centrul pentru Educația Ecologică și Dezvoltare Durabilă”
15.	A.O.„BEST Chișinău”
16.	A.O.„Invento”
17.	A.O.„Centrul Media pentru Tineri”
18.	A.O.„Alianța Studenților din Moldova”
19.	A.O.„Pro Bono”
20.	A.O.„AIESEC Chișinău”
21.	A.O.„Little People”
22.	A.O.„Serviciul pentru Pace”

Ulterior, odată cu finalizarea procesului de cercetare, a demarat procesul de analiză care a inclus sintetizarea datelor obținute la diferite nivele de cercetare/analiză și

[1] Fișa Online de Evaluare a Dezvoltării Orgnizaționale (ODA). Disponibilă la: http://oda.management.md/

transpunerea acestora în fișierul de evaluare final care, prin intermediul indicatorilor de apreciere, va reflecta nivelul de dezvoltare instituțională a organizației evaluate.

Ținând cont de faptul că CICO și CNTM asigură confidențialitatea datelor individuale obținute în urma evaluărilor, în acest raport vor fi reflectate rezultatele medii obținute la nivel de sector, ca urmare a evaluării instituționale a 22 organizații de tineret. Pentru a avea o viziune mai amplă asupra fiecărui compartiment de dezvoltare instituțională care a fost evaluat, prezentul raport vine să prezinte în parte situația detailată a fiecărei indicator care a fost supus evaluării.

3.1. BUNA GUVERNARE

Sub-comp.	Indicator	Media pe indicator max. 6
a	Are o structură de guvernare democratică, descentralizată cu indicatori clari PMEP, responsabilități și roluri între administrație și executiv divizate și partajate	3,20
b	Consiliul este compus din membri angajați să reprezinte interesele variate ale părților interesate	3,20
c	Consiliul este capabil să îndeplinească rolurile-cheie cum ar fi elaborarea de politici, colectarea de fonduri, relații publice, lobby și controlul financiar	2,80
d	Organizația are un plan strategic cuprinzător, aliniat cu misiunea sa și exprimat prin obiective clare	2,80
	Media	**3,00**

Concluzii generale:

- Cel mai mare scor înregistrat de organizațiile evaluate pe dimensiunea respectivă este de 4,00 iar cel mai mic este de 2,00.
- Doar 40,90% din organizațiile evaluate au elaborat un Plan Strategic aliniat cu misiunea organizației și exprimat prin obiective clare.
- 50% din organizații au definită o misiune și viziune care să definească unicitatea și relevanța organizației.
- Majoritatea organizațiilor nu dispun de un Regulament de Organizare și Funcționare (RoF) sau criterii clare de delimitare a atribuțiilor între administrație și executiv.
- Majoritatea organizațiilor evaluate au declarat că au nevoie de instruire în rândul membrilor cu privire la planificarea strategică.

3.2. PRACTICI DE MANAGEMENT (Planificare,Monitorizare,Evaluare și Raportare)

Sub-comp.	Indicator	Media pe indicator max. 6
a	Planurile strategice și de implementare sunt elaborate în comun de către conducerea executiva (la cel mai înalt nivel), personalul și părțile interesate relevante (de ex. Membrii Consiliului)	2,90
b	Planurile de implementare reflectă planurile/obiectivele strategice	2,70
c	Sistemele (politicile și procedurile) asigură implicarea corespunzătoare a personalului de toate nivelurile în procesul de luare a deciziilor	2,80
d	Organizația are un sistem comprehensiv de Evaluare și Monitorizare (E&M), care include cadrul logic, indicatori bine definiți și sisteme de colectare și anualiză a datelor. Sistemul de E&M (se aplică) ca sursă importantă de informare în luarea deciziilor.	2,20
e	Activitățile de monitorizare, evaluare și raportare a OSC se bazează pe cele trei niveluri de rezultate (produs, rezultat, impact)	2,50
f	Organizația elaborează rapoarte adecvate pe programe (anuale, pe proiecte, de evaluare, etc.), care sunt integre, in timp și de înaltă calitate	2,50
	Media	**2,60**

Concluzii generale:

- Cel mai mare scor înregistrat de organizațiile evaluate pe dimensiunea respectivă este de 3,83 iar cel mai mic este de 1,45.
- 50% din organizațiile evaluate dispun de un Plan de Acțiuni;
- Doar 22,2% din organizațiile evaluate au un sistem de Evaluare și Monitorizare (E&M) care să conțină indicatori bine definiți și sisteme de colectare și analiză a datelor;
- Doar 18,8% din organizații elaborează rapoarte adecvate pe programe (programe, proiecte și/sau evaluare).

3.3. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Sub-comp.	Indicator	Media pe indicator max. 6

a	Organizația are un cadru intern transparent și competitiv de politici și proceduri de recrutare, care respectă legile locale relevante	2,80
b	Fișa de post este clar definită și respectată	2,60
c	Membrii personalului sunt încurajați să-și îmbunătățească continuu abilitățile lor. Există sisteme adecvate de instruire și îmbunătățirea competențelor pentru personal	2,80
d	Există un sistem de evaluare a performanței cu indicatori clari	2,30
e	Există oportunități reale de integrare a competențelor dobândite pe parcursul instruirii în mediul de lucru	2,80
f	Organizația are multiple metode (financiare și non-financiare) pentru recunoașterea realizărilor și performanțelor angajaților	2,60
g	Ședințele de lucru au loc în mod regulat și într-o manieră participativă	2,60
h	Munca în echipă este încurajată	3,20
i	Ce fel de activități de consolidare a echipei sunt realizate în cadrul organizației	2,80
j	Organizația oferă oportunități pentru consolidarea echipei și/or reflecții cu privire la realizările strategice în bază anuală.	2,50
	Media	**2,70**

Concluzii generale:

- Cel mai mare scor înregistrat de organizațiile evaluate pe dimensiunea respectivă este de 3,83 iar cel mai mic este de 1,45.
- Doar 27,2% din organizațiile evaluate au un cadru intern transparent și competitiv de politici și proceduri de recrutare, care respectă legile locale relevante.
- 27,2% din organizații dispun de Fișe de post clar definite pentru personalul și voluntarii organizației.
- Doar 9% din organizații aplică sisteme de evaluare a performanței cu indicatori clari.
- În cadrul a 63,63% din organizații sunt desfășurate ședințe de lucru în mod regulat.
- 40,9% din organizațiile evaluate sunt acreditate în calitate de Instituții Gazdă a Activității de Voluntariat.

3.4. MANAGEMENTUL FINANCIAR ȘI DURABILITATEA FINANCIARĂ

Sub-comp.	Indicator	Media pe indicator max. 6

a	OSC are sisteme financiare complete și corespunzătoare, cunoscute și înțelese de echipă și care sunt în mod constant respectate, revizuite și actualizate în dependență de necesitate	2,50
b	Procesul de bugetare este integrat în planificarea strategică și operațională anuală	2,40
c	OSC are abilități în elaborarea și administrarea bugetelor în cadrul tuturor departamentelor/unităților relevante, de ex. în două unități -unitatea financiară/persoană și echipa manageriala/persoane	2,50
d	Raportul financiar este revizuit și aprobat de către un organ relevant (comisia fiscală și/sau de către consiliu)	2,70
e	OSC are mai multe surse de venit și lucrează în mod continuu la diversificarea resurselor sale financiare și consolidarea independenței financiare	2,50
f	Are OSC-ul un Plan de Durabilitate Financiară? Alte strategii de îmbunătățire?	2,20
g	OSC are o taxă pentru servicii și/sau alte mecanisme de recuperare a costurilor incorporate într-o strategie de prestare a serviciilor	2,10
h	OSC efectuează în mod regulat activități de colectare a fondurilor locale sau are acces la alte surse nerestricționate (fonduri non-proiect)	2,20
	Media	**2,40**

Concluzii generale:

- Cel mai mare scor înregistrat de organizațiile evaluate pe dimensiunea respectivă este de 3,65 iar cel mai mic este de 1,23.
- 40,9% din organizațiile evaluate au mai multe surse de venit.
- Marea majoritate a organizațiilor depind de sursele de finanțare externă.
- Doar 22,7% din organizații au Procesul de bugetare integrat în planificarea strategică și operațională anuală.
- Doar 27,2% din organizații dispun de o Politică de Contabilitate.
- 13,6% au un Plan de Durabilitate Financiară;
- Doar o singură organizație din cele evaluate are un Plan/Strategie de Fundraising;
- Doar 22,7% din organizații au stabilite taxe pentru serviciile sale sau mecanisme de recuperare a costurilor.

3.5. SERVICII ORIENTATE CĂTRE BENEFICIARI

Sub-comp.	Indicator	Media pe indicator max. 6

a	Asistența pentru publicul-țintă este asigurată prin diferite mecanisme și instrumente (cartografierea beneficiarilor, taxele de angajament, etc.) cu scopul de a obține un răspuns de la părțile interesate/comunitate/circumscripții. OSC este capabil de a adapta programul și prestarea serviciilor la nevoile părților interesate și în dependență de context	2,70
b	Rezultatele evaluărilor de impact sunt folosite pentru a face ajustări la program	2,50
c	Programele/serviciile sunt adecvate pentru grupul (grupurile) țintă, sunt rentabile, eficiente și utile	3,10
d	Organizația educă în mod activ și sensibilizează părțile interesate	2,90
	Media	**2,80**

Concluzii generale:

- Cel mai mare scor înregistrat de organizațiile evaluate pe dimensiunea respectivă este de 3,70 iar cel mai mic este de 1,98.
- Doar 18,1% din organizații desfășoară studii și cercetări cu privire la situația sau necesitățile tinerilor atunci elaborează programe, proiecte sau servicii.
- Majoritatea organizațiilor consideră că programele sale sunt rentabile, eficiente și utile însă nu colectează informații calitative sau calitative pentru a confirma acest fapt.

3.6. LUCRUL ÎN REȚEA ȘI ADVOCACY

Sub-comp.	Indicator	Media pe indicator max. 6
a	OSC face parte din rețelele, alianțele naționale și internaționale	2,80
b	OSC are o agendă clară pentru atingerea obiectivelor de advocacy, dezvoltate în cadrul unui proces bine cunoscut în întreaga organizație. Această agendă stabilește angajamentul la diferite nivele ale organizației (board, personalul, etc) pentru componenta de advocacy?	2,20
c	OSC a dezvoltat structuri de luare a deciziilor pentru advocacy cu procese clare, roluri și responsabilități	2,10
d	OSC caută în mod activ contribuția și participarea constituenților și a părților interesate la implementarea agendei. Agenda este împărțită parțial sau integral cu alte părți interesate în dependență de necesitate	2,40
e	OSC are o înțelegere bine dezvoltată a mediului politic, al cercului de actori și a problemelor implicate (aliați, oponenți, alte organizații active)	2,60
f	OSC are o înțelegere clară a diferitor căi de advocacy, inclusiv procesele administrative, legislative și electorale care ar putea	2,60

	afecta eforturile de advocacy.	
g	OSC monitorizează cu regularitate conjunctura politică și adaptează planificarea ca necesitate pentru a răspunde la schimbări	2,40
h	OSC este capabilă sa elaboreze mesaje care vizează diferite tipuri de public și folosește canalele adecvate pentru comunicarea eficientă	2,60
i	OCS activ și cu regularitate planifică și urmărește oportunități de parteneriate și are capacitatea de a se alătura / construi și menține alianțe și rețele naționale și internaționale	2,70
j	OCS are contacte/legături/parteneriate cu sectorul privat	2,70
k	OCS are contacte/legături/parteneriate cu factorii de decizie de nivel local/național, structuri guvernamentale	3,00
l	CSO știe și evaluează permanent capacitățile și resursele sale interne de advocacy (de personal, competențe, cunoștințe ...) și se asigură că resursele adecvate sunt dedicate pentru atingerea obiectivelor sale de advocacy - inclusiv consolidarea abilităților existente sau dobândirea resurselor necesare.	2,50
m	Organizația colaborează cu alți parteneri în eforturile de advocacy pentru a soluționa problemele beneficiarilor săi	2,80
n	OCS contribuie la dezvoltarea politicii în domeniul lor de activitate (studii de fezabilitate, participarea în grupuri private și publice, consilii, etc)	2,70
	Media	**2,60**

Concluzii generale:

- Cel mai mare scor înregistrat de organizațiile evaluate pe dimensiunea respectivă este de 3,39 iar cel mai mic este de 1,42.
- Doar 9% din organizațiile evaluate dispun de o Strategie de advocacy.
- 59% din organizații au parteneriate/legături cu sectorul privat.
- Doar 36,3% din organizațiile evaluate au contacte/legături sau parteneriate cu factorii de decizie de nivel local/ național sau structuri guvernamentale.
- Majoritatea organizațiilor nu fac parte din rețele sau alianțe de profil internaționale.

3.7. MASS-MEDIA ȘI PROMOVARE

Sub-comp.	Indicator	Media pe indicator max. 6
a	Are o linie de buget PR/Mass-media și planuri de comunicare și/sau mass-media	2,10
b	OSC a atras atenția pozitivă a mass-media	2,50
c	Mass-media consultă OSC-ul în probleme relevante (OSC este perceput ca un contact de referință de către mass-media)	2,30
d	Face organizația publice și accesibile rapoartele de activitate și financiare	2,00
e	Distribuie rapoarte anuale pentru publicul relevant, precum și pentru management, consiliul de conducere, donatori, mass-media și publicul larg.	2,20
	Media	**2,20**

Concluzii generale:

- Dimensiunea Mass-Media și Promovare a înregistrat cel mai mic scor dintre toate cele 7 domenii de capacitare.
- Cel mai mare scor înregistrat de organizațiile evaluate pe dimensiunea respectivă este de 4,90 (organizație cu profil Media) iar cel mai mic este de 1,20.
- Doar 13,6% din organizații au alocate linii de buget pentru PR/Mass-Media.
- 22,7% din organizații au un Plan sau Strategie de Comunicare.
- Doar 9% din organizațiile evaluate fac publice și accesibile rapoartele de activitate și financiare.

4. CONCLUZII

În cadrul procesului de evaluare instituțională a organizațiilor de tineret, managerii și/sau reprezentanții asociațiilor evaluate s-au arătat sceptici asupra necesității desfășurării evaluărilor și a auditului organizațional. După desfășurarea evaluării și a prezentării rapoartelor de evaluare cu recomandări personalizate, aceștia și-au schimbat opinia, exprimându-se pozitiv în privința necesității depunerii unor eforturi mai pronunțate asupra dezvoltării instituționale și a membrilor organizațiilor.

În cadrul evaluării s-a constatat că cele mai slabe domenii de capacitare ale organizațiilor sunt: PR&Comunicare, Advocacy și domeniul de Management Financiar și Durabilitate Financiară. S-a adeverit încă o dată faptul că organizațiile depind în mare parte de sursele de finanțare externă (granturi și proiecte), fapt care a confirmat și rezultatele unui studiu realizat în anul 2015.[2]

[2] Studiu realizat de către Centrul CONTACT: „Colectare de Fonduri din Surse Autohtone: Oportunități și Perspective". Disponibil la: https://www.contact.md/doc/colectare_fonduri.pdf

Organizațiile evaluate cel mai bine stau la domeniul de capacitare de Bună Guvernare, fiind înregistrat scorul general de 3,00, însă acest rezultat este departe nivelul pe care ar trebui organizațiile de tineret să-l atingă.

În această ordine de idei, se fortifică convingerea continuării eforturilor de consolidare și de consiliere cu privire la necesitatea de concentrare a eforturilor asupra dezvoltării instituționale a organizațiilor de tineret.

În calitate sa de structură umbrelă a 61 organizații de tineret, Consiliul Național al Tineretului din Moldova va continua eforturile sale de dezvoltare instituțională și consiliere, inclusiv prin intermediul Echipei de Traineri (PoT), în vederea consolidării sectorului asociativ de tineret, aceasta fiind singura opțiune pentru a facilita formarea și dezvoltarea tinerilor și a tuturor formelor de asociere a acestora.

5. RECOMANDĂRI

Recomandări către Ministerul Educației, Culturii și Cercetării:

- ✓ Relansarea activității Comisiei Guvernamentale privind Politicile de tineret. Transmiterea responsabilității de asigurare a secretariatului de la Cancelaria de Stat la Ministerul Educației, Culturii și Cercetării. Revizuirea formei de alegere a membrilor acestei comisii prin atribuirea responsabilității CNTM-ului să delege jumătate din acești membri din rândul organizațiilor membre.
- ✓ Restructurarea/Revizuirea Programului de Granturi pentru organizațiile de tineret prin acordarea unui plafon mai mare pentru componenta de dezvoltare instituțională a organizațiilor de tineret (ex. 20% din grantul acordat să fie destinat pentru dezvoltarea instituțională) și/sau Implementarea unui Program de Granturi exclusiv destinat pentru dezvoltarea instituțională a organizațiilor de tineret (elaborare de politici și proceduri, strategii, instruirea și capacitarea membrilor etc.).

Recomandări către Consiliul Național al Tineretului din Moldova

- ✓ Crearea unor echipe/grupuri de evaluare (mixtă) formată din reprezentanții CNTM și reprezentanții organizațiilor membre pentru verificarea și evaluarea periodică a organizațiilor membre privind respectarea de către aceștia a normelor legale, de bună guvernare și principiilor cu privire la tineret;
- ✓ Creșterea volumului finanțării și a numărului de beneficiari din cadrul Programului de mini granturi pentru capacitarea organizațiilor de tineret. Diversificarea surselor de venit pentru programul de granturi destinat organizațiilor de tineret.
- ✓ Crearea unei platforme online cu resurse utile (ghiduri, manuale, exemple de politici și proceduri) privind dezvoltarea instituțională a organizațiilor de tineret sau actualizarea categoriei „Resurse” de pe site-ul CNTM.
- ✓ Capacitarea și instruirea organizațiilor membre pe domeniile cu scorul cel mai mic înregistrat în cadrul evaluării: Comunicare&PR și Advocacy.

- ✓ Elaborarea unui Plan comun de Acțiuni (intervenție) cu fiecare organizație care a fost evaluată privind pașii și activitățile care urmează a fi implementate pentru îmbunătățirea și dezvoltarea instituțională a organizațiilor. Este recomandabil ca Planurile respective să fie elaborate pentru o perioadă de 3 ani iar prioritățile să fie structurate după următoarele categorii: 1) *Prioritate înaltă* – activitățile și documentele care asigură funcționarea/existența organizației și urmează a fi implementate de urgență în decursul unui an; 2) *Prioritate medie* – activități care urmează a fi realizate în ce de-al doilea an 3) *Prioritate mică* – activități care urmează a fi implementate după implementarea recomandărilor de prioritate urgentă și medie și care complementează/îmbunătățesc celelalte procese din cadrul organizațiilor.
- ✓ Aplicarea instrumentului privind dezvoltarea organizațională – ODA în anii următori și monitorizarea evoluției nivelului/scorului de dezvoltare instituțională a OSC-urilor de tineret.

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII

Consiliul Național al Tineretului din Moldova

CICO
Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională

ANEXA 1: Raportul de Evaluare
a Dezvoltării Organizaționale (instrumentul ODA)

RAPORT DE EVALUARE A DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE

(în cadrul Evaluării inițiale)

A.O. „_____”

REZULTATELE GENERALE ALE EVALUĂRII DE REFERINȚĂ ___

Președinte (Director Executiv) _____,

_____
(semnătură)

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII

Consiliul Național al Tineretului din Moldova

CICO
Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională

CUPRINS

INTRODUCERE 3

Consolidarea instituțională a organizațiilor de tineret prin dezvoltarea capacităților de planificare și management ..3

Scopul autoevaluării dezvoltării organizaționale 3

Metodologie 4

A. INFORMAȚIA DE BAZĂ DESPRE ORGANIZAȚIE 5

B. FIȘA DE EVALUARE ORGANIZAȚIONALĂ 6

1. BUNA GUVERNARE

2. PRACTICI DE MANAGEMENT (PLANIFICARE, M&E, RAPORTARE) 6-7

3. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE 7

4. MANAGEMENTUL FINANCIAR ȘI DURABILITATEA FINANCIARĂ 7-8

5. SERVICII ORIENTATE SPRE BENEFICIARI 8

6. LUCRUL ÎN REȚEA ȘI ADVOCACY 9

7. MASS-MEDIA ȘI PROMOVARE 9

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII

Consiliul Național al Tineretului din Moldova

CICO
Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională

INTRODUCERE

Prin intermediul proiectului **„Consolidarea instituţională a organizaţiilor de tineret prin dezvoltarea capacităţilor de planificare şi management”**, CNTM tinde să continue eforturile depuse pe parcursul ultimilor ani în domeniul dezvoltării instituţionale a organizaţiilor de tineret şi implicarea acestora în dezvoltarea politicilor publice de tineret. Proiectul pune în aplicare obiectivele şi activităţile prevăzute de Strategia CNTM 2014-2018 şi se pliază cu obiectivele Strategiei Naţionale de Dezvoltare a Sectorului de Tineret 2020.

În cadrul acestui proiect, CNTM urmează să evalueze instituţional 30 de organizaţii de tineret în anul 2018 şi să vină pentru fiecare din ele cu un plan de acţiuni pentru a-şi îmbunătăţi indicatorii înregistraţi.

Un interes deosebit în cadrul evaluării instituţionale se va acorda organizaţiilor de tineret la nivel local din toate unităţile teritoriale ale ţării. Evaluarea instituţională va fi un proces continuu pe durata tuturor activităţilor din proiect şi va culmina cu prezentarea în cadrul Conferinţei Naţionale a Organizaţiilor de Tineret 2018, a unui raport privind dezvoltarea OSC-urilor de tineret din Moldova, în mare parte însă evaluarea instituţională va avea loc la etapa incipientă a proiectului pentru a identifica priorităţile abordate în etapele următoare în procesul de implementare.

Evaluarea instituţională a organizaţiilor de tineret va avea loc în baza metodologiei implementate de către CICO (ODA - Organizational Development Tool), cu includerea experienţei CNTM anterioare şi se va baza pe completarea de către factorii de decizie din cadrul organizaţiilor de tineret a unui formular şi pe analiza documentelor interne ale organizaţiei. Instrumentul de evaluare organizaţională ODA a fost preluat de către CICO de la organizaţia FHI 360 în urma

finalizării proiectului **Parteneriate pentru o Societate Civilă Durabilă** (MPSCS) care este un proiect cu o durată de cinci ani (2013-2018), implementat de FHI 360 din resursele financiare ale Agenţiei SUA pentru Dezvoltare Internaţională (USAID).

Ulterior finalizării acestei etape datele obţinute urmează a fi procesate, fiecare organizaţie primind un indicator de dezvoltare instituţională. Se va solicita feedback din partea organizaţiilor ce referitor la dezvoltarea instituţională a organizaţiilor în urma aplicării planurilor de intervenţie instituţională pentru evaluarea impactului programului.

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII

Consiliul Național al Tineretului din Moldova

CICO
Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională

METODOLOGIE

Acest instrument, ca și abordare, este unul participativ și se bazează pe o discuție facilitată. Fișa de evaluare constă dintr-o serie de enunțuri privind șapte domenii principale de capacitare:

8. *Buna guvernare*
9. *Practici de Management (planificare, monitorizare/evaluare, raportare)*
10. *Managementul Resurselor Umane*
11. *Managementul Financiar și Durabilitatea Financiară*
12. *Servicii orientate spre beneficiari*
13. *Lucrul în rețea și advocacy*
14. *Mass-media și promovare*

Adițional, pentru fiecare domeniu de capacitare, sunt elaborate o serie de întrebări directoare pentru interviu, cu scopul de a realiza o evaluare mai aprofundată a aspectului organizațional.

Scorul fișei de evaluare
0) Nu este aplicabil **(1-1,9) "Absent" Organizația** nu a întreprins nimic pentru a dezvolta această capacitate. **(2-2,9) "Organizație în curs de dezvoltare."** Sunt luate unele măsuri, dar nu este o structura sau un sistem intern apreciat. **(3-3,9) "Organizație în extindere**". Structura de bază sau un sistem intern sunt. Organizația mai trebuie sa depună eforturi pentru integritate, promptitudine și /sau calitate. **(4-4,9) "Organizație consolidată"**- în cele mai multe cazuri realizează această funcție la un standard acceptabil. Se recomandă îmbunătățiri semnificative. **(5-5,9) "Organizație foarte puternică."** Ar putea fi făcute îmbunătățiri minore. **(6) "Organizație durabilă."** Nu este nevoie de asistență externă. Organizația este capabilă de a avea rolul de lider sau de acorda asistența tehnică în acest domeniu pentru alte organizații.

Discuțiile de 2-4 ore se țin, de obicei, cu reprezentanții personalului cheie: manageri, membri ai consiliului de administrare, reprezentanții personalului, reprezentanții voluntarilor.

După această discuție, cu ajutorul unui scor de evaluare, evaluatorul calculează mediile pentru fiecare domeniu de capacitare. Aceste scoruri numerice indică necesitatea relativă pentru îmbunătățiri în fiecare domeniu. De asemenea, ele corespund cu o descriere mai calitativă a etapei de dezvoltare a organizației.

Ca urmare, în baza scorului acumulat, fiecare domeniu poate fi caracterizat ca: în curs de formare, în curs de extindere și matur.

Aprecierea nivelului de dezvoltare organizațională în comparație cu perioada precedentă poate fi de la 0.1 până la 0.9 puncte, are loc anual, și are următoarele semnificații:

De la 0.1 la 0.3 puncte – organizația a creat/aplicat sporadic și/sau parțial politici și proceduri. Echipa învață conținutul și aplicarea noilor proceduri dar implementarea acestora încă nu este stabilă. Majoritatea angajaților sunt cu norma parțială. Numărul membrilor OSC-lui a rămas constant sau s-a redus. OSC-ul nu are voluntari sau aceștia sunt implicați doar ocazional. În perioada de evaluare deciziile cele mai importante au fost luate de Executiv. Consiliul de Administrare (CA) s-a implicat ocazional sau la cerere. Constituenții și /sau beneficiarii au fost implicați doar ocazional. OSC-ul a reacționat la câteva apeluri de finanțare. Dar nu au fost organizate activități planificate de colectare de fonduri sau acestea au fost într-un număr redus. Au avut loc câteva contacte cu media și cetățenii dar in general publicul larg încă nu cunoaște organizația. OSC-ul a avut câteva discuții și realizări în relațiile cu autoritățile dar această cooperare reiese din activitățile unui proiect și nu este însoțită de un acord scris și pe termen lung între parți.

De la 0.4 la 0.5 puncte – organizația a actualizat câteva ori politicile interne pe parcursul perioadei de evaluare. Consiliul de Administrare (CA), cu un rol bine definit, s-a implicat câteva ori în procesul de luare a deciziilor. În perioada vizată a crescut numărul persoanelor angajate cu normă întreagă. Numărul membrilor OSC-lui a crescut. A crescut și numărul de voluntari implicați. Deși rămâne încă dependentă de

donatori străini, organizaţia a încercat câteva ori să-şi diversifice veniturile din contracte de prestări de servicii, colectarea cotizaţiilor de membri şi alte metode de colectare de fonduri. Suma veniturilor obţinute din prestarea de servicii, atragerea donaţiilor, a crescut cu cel puţin 5 % faţă de perioada precedentă de evaluare. Constituenţii au participat câteva ori la activităţile organizaţiei, dar această implicare a

fost de scurtă durată. Organizaţia este activă într-o reţea de advocacy, a semnat sau a elaborat câteva apeluri publice. OSC-l a iniţiat sau a semnat deja un acord de cooperare cu o autoritate din domeniul sau de activitate. Sistemul de monitorizare şi evaluare al OSC-ului, deşi mai mult focusat pe proiecte, este eficient, iar persoana responsabilă este bine instruită.

De la 0.6 la 0.9 puncte - Organizaţia a ajustat politicile sau practicile pentru a asigura o transparenţă sporită atât pentru guvernare cât şi pentru executiv. CA s-a implicat activ şi proactiv în mai multe activităţi ale OSC-lui. Planul strategic a fost actualizat şi/sau discutat în echipă. Graţie implementării acestui plan, au fost câştigate noi finanţări şi/sau au fost dezvoltate noi produse. OSC-ul a mărit, fie numărul angajaţilor, fie numărul membrilor sau voluntarilor. Misiunea şi planurile strategice şi/sau operaţionale au fost ajustate pentru a reacţiona la nevoile constituenţilor sau beneficiarilor. OSC-ul a enumerat câteva exemple când politicile sau procedurile au fost aplicate cu succes. Organizaţia a creat unul sau câteva surse noi de finanţare. Suma câştigată din generare de venit, prestare de servicii, atragerea donaţilor de la cetăţeni şi companii a crescut de cel puţin 10 % faţă de perioada anterioară de evaluare. OSC-ul a obţinut una sau mai multe decizii ale autorităţilor în favoarea constituenţilor săi în rezultatul eforturilor de advocacy. Sistemul de monitorizare şi evaluare al OSC-ului este actualizat, eficient si ajustat la toate proiectele. Media a reflectat câteva ori activităţile OSC-lui. OSC-l nu a iniţiat şi nu a plătit pentru aceasta reflectare în mass media. Organizaţia este activă în reţele de advocacy şi este vizibilă public. Relaţiile cu autorităţile se menţin la un nivel eficient, dinamic şi în baza unor acorduri scrise.

Etapele dezvoltării organizaţionale		Scara numerică
NASCENT	OSC-ul este în primele etape de dezvoltare. Toate componentele evaluate sunt în stare rudimentară sau inexistente.	**0 - 1.4**
ÎN CURS DE FORMARE	OSC-ul este în curs de dezvoltare. Structurile de conducere, practicile de management, resursele financiare şi serviciile de prestare sunt prezente şi funcţionale.	**1.5 -2.9**
ÎN CURS DE EXTINDERE	OSC-ul are un palmares de realizări. Activitatea acesteia este recunoscută de circumscripţia sa, autorităţile publice, sectorul privat şi alte OSC-uri active în acelaşi sector.	**3 – 4.4**
MATUR	OSC-ul este pe deplin funcţional şi durabil, cu o bază de resurse diversificate şi relaţii de parteneriat în reţele naţionale şi internaţionale.	**4.5 - 6**

A. INFORMAŢIA DE BAZĂ DESPRE ORGANIZAŢIE

<table>
<tr><td>1. Numele organizaţiei:</td><td>2. Statutul legal</td></tr>
<tr><td>3. Numele complet şi titlul persoanei(persoanelor) autorizate să reprezinte organizaţia:</td><td rowspan="2">a. Naţional
b. Regional
c. Local</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Misiunea:</td></tr>
<tr><td>5. Număr de:
<table>
<tr><td></td><td></td><td>% Femei(F)</td></tr>
<tr><td>a. Membri(pentru asociaţii)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>b. Fondatori</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>c. Membri consiliului de administrare</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>d. Angajaţi full-time</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>e. Angajaţi part-time</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>f. Voluntari</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>g. Filiale (dacă este cazul)</td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td>6. % rata femeilor şi bărbaţilor din echipă
a. F ___ %
b. M ___ %

7. Director Executiv
a. F
b. M</td></tr>
<tr><td>8. Beneficiarii/clienţii organizaţiei:
a. copii, tineri
b. vârstnici
c. femei
d. persoane cu dezabilităţi
e. persoane dezavantajate, vulnerabile
f. instituţii organizaţii (publice, business etc.)
g. alt grup ţintă .....</td><td>Reprezentanţii OSC-ului care au participat la autoevaluare:

Facilitator autoevaluare:

Data:</td></tr>
</table>

B. FIȘA DE EVALUARE ORGANIZAȚIONALĂ

DOMENIUL DE CAPACITATE EVALUAT	Baza	An I	An II	An III	Întrebările discutate
1. BUNA GUVERNARE					
a. Are o structură de guvernare democratică, descentralizată cu indicatori clari PMEP, responsabilități și roluri între administrație și executiv divizate și partajate					▪ Aveți un consiliu de administrare sau alte forme/organe de conducere? Cine sunt membrii, cum are loc recrutarea și selectarea lor? ▪ Cât de frecvent ei se întâlnesc? Care sunt sarcinile și responsabilitățile lor? Care este contribuția lor principală in cadrul organizației? (Participă/contribuie la planificarea strategică? Duceți o evidență a discuțiilor/deciziilor consiliului?) ▪ Dispun ei de toate resursele necesare (cunoștințe, abilități, motivație) ca să-și îndeplinească responsabilitățile? ▪ Consiliul/alt organ de conducere revizuii și aprobă: rapoartele financiare, de audit și cele de program, salariile personalului, evaluează performanța directorului/managerului ▪ În cazul în care Consiliul/ alt organ de conducere nu o face, atunci a cui este această responsabilitate? Cui raportați? ▪ Cum consiliul interacționează cu membrii OSC-ului și vice-verso? ▪ Aveți un plan strategic comprehensiv întocmit? Cum elaborați planul strategic? Cine este implicat în procesul de planificare? Ce perioadă acoperă planul dvs.?
b. Consiliul este compus din membri angajați să reprezinte interesele variate ale părților interesate					
c. Consiliul este capabil să îndeplinească rolurile-cheie cum ar fi elaborarea de politici, colectarea de fonduri, relații publice, lobby și controlul financiar					
d. Organizația are un plan strategic cuprinzător, aliniat cu misiunea sa și exprimat prin obiective clare					
Total					
2. PRACTICI DE MANAGEMENT (PLANIFICARE, MONITORIZARE ȘI EVALUARE, RAPORTARE)					

a.	Planurile strategice şi de implementare sunt elaborate în comun de către conducerea executiva (la cel mai înalt nivel), personalul şi părţile interesate relevante (de ex. Membrii Consiliului)					▪ Cine este implicat de obicei în procesul de planificare şi luare a deciziilor? ▪ Sunt activităţile planificate şi deciziile luate în conformitate cu strategiile care au fost identificate pentru realizarea misiunii organizaţiei? ▪ Cine din cadrul OSC este responsabil pentru întocmirea planurilor de implementare şi de activitate pe termen scurt şi lung? ▪ În ce măsură aţi dezvoltat acest sistem în baza planului general? Cum utilizaţi informaţia din planul E&M? Se încadrează în activităţile ulterioare? ▪ Cine este responsabil de activităţile de raportare precum şi de monitorizare şi evaluare a OSC? (dacă este cazul) Ce sistem de E&M se aplică în organizaţie? ▪ Ce fel de rapoarte de obicei realizaţi? Cum distribuiţi rapoartele, le publicaţi pe pagina dvs. electronică, le trimiteţi părţilor interesate? (bazate pe proiecte Dvs. bazate pe organizaţie, financiare, rapoarte E&M etc.)?
b.	Planurile de implementare reflectă planurile/obiectivele strategice					
c.	Sistemele (politicile şi procedurile) asigură implicarea corespunzătoare a personalului de toate nivelurile în procesul de luare a deciziilor					
d.	Organizaţia are un sistem comprehensiv de Evaluare şi Monitorizare (E&M), care include cadrul logic, indicatori bine definiţi şi sisteme de colectare şi anualiză a datelor. Sistemul de E&M (se aplică) ca sursă importantă de informare în luarea deciziilor.					
e.	Activităţile de monitorizare, evaluare şi raportare a OSC se bazează pe cele trei niveluri de rezultate (produs, rezultat, impact)					
f.	Organizaţia elaborează rapoarte adecvate pe programe (anuale, pe proiecte, de evaluare, etc.), care sunt integre, in timp şi de înaltă calitate.					
	Total					
	3. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE					
a.	Organizaţia are un cadru intern transparent şi competitiv de politici şi proceduri de recrutare, care respectă legile locale relevante					▪ Cum recrutaţi personalul? Cum recrutaţi voluntarii? ▪ Toţi membrii personalului au fişa de post? ▪ Cum ajutaţi personalul şi voluntarii în îndeplinirea rolurilor lor? ▪ Aveţi un sistem de evaluare şi apreciere a performanţei lor? ▪ Ce se întâmplă în cazul în care performanţa este bună, şi ce dacă este rea? ▪ Aveţi un plan/oportunităţi de formare pentru personalul dumneavoastră şi în ce măsură este pus în aplicare? ▪ Cum are loc comunicarea în cadrul organizaţiei (email, şedinţe de lucru, munca în echipă, etc.)? Există anumite principii etice/cod de etică întocmit? Cum informaţi personalul din cadrul organizaţiei despre aceasta? Cum este pus în aplicare?
b.	Fişa de post este clar definită şi respectată					
c.	Membrii personalului sunt încurajaţi să-şi îmbunătăţească continuu abilităţile lor. Există sisteme adecvate de instruire şi îmbunătăţirea competenţelor pentru personal					
d.	Există un sistem de evaluare a performanţei cu indicatori clari					
e.	Există oportunităţi reale de integrare a competenţelor dobândite pe parcursul instruirii în mediul de lucru					
f.	Organizaţia are multiple metode (financiare şi non-financiare) pentru recunoaşterea realizărilor şi performanţelor angajaţilor					

g.	Ședințele de lucru au loc în mod regulat și într-o manieră participativă					
h.	Munca în echipă este încurajată					
i.	Ce fel de activități de consolidare a echipei sunt realizate în cadrul organizației					
j.	Organizația oferă oportunități pentru consolidarea echipei și/or reflecții cu privire la realizările strategice în bază anuală.					
	Total					
	4. MANAGEMENTUL FINANCIAR ȘI DURABILITATEA FINANCIARĂ					
a.	OCS are sisteme financiare complete și corespunzătoare, cunoscute și înțelese de echipă și care sunt în mod constant respectate, revizuite și actualizate în dependență de necesitate					▪ Ați putea descrie sistemul dumneavoastră financiar? Cine procesează plățile și cine le autorizează? ▪ Ce fel de mecanisme de control utilizați pentru a asigura o supraveghere financiară corespunzătoare? ▪ Este procesul de bugetare un efort de colaborare între mai mulți manageri cu echipa de finanțe / persoana, care acționează ca o unitate de sprijin? ▪ Aveți o politică de contabilitate? ▪ Cum vă asigurați că bugetele eficiente sunt propuse/înaintate pentru propuneri? ▪ Cum vă asigurați că condițiile pentru bugete sunt îndeplinite? ▪ Cum obțineți informații despre sursele disponibile de colectare de fonduri? ▪ De unde obțineți finanțare, care sunt principalele surse? ▪ Cine analizează și aprobă rapoartele financiare? (întrebarea va fi adresată doar în cazul în care nu a fost explicată în cap. Guvernare? ▪ Aveți un controlor financiar (cenzor) împuternicit de Adunarea Generală care monitorizează partea financiară și prezintă rapoarte consiliului și Adunării Generale? Cum funcționează? ▪ Desfășurați activități sau planuri pentru activități generatoarele de venit,
b.	Procesul de bugetare este integrat în planificarea strategică și operațională anuală					
c.	OSC are abilități în elaborarea și administrarea bugetelor în cadrul tuturor departamentelor/unităților relevante, de ex. în două unități –unitatea financiară/persoană și echipa manageriala/persoane					
d.	Raportul financiar este revizuit și aprobat de către un organ relevant (comisia fiscală și/sau de către consiliu)					
e.	OSC are mai multe surse de venit și lucrează în mod continuu la diversificarea resurselor sale financiare și consolidarea independenței financiare					
f.	Are OSC-ul un Plan de Durabilitate Financiară? Alte strategii de îmbunătățire?					
g.	OSC are o taxă pentru servicii și/sau alte mecanisme de recuperare a costurilor incorporate într-o strategie de prestare a serviciilor					

h.	OSC efectuează în mod regulat activități de colectare a fondurilor locale sau are acces la alte surse nerestricționate (fonduri non-proiect)					colectare de fonduri de la persoane fizice, juridice? *DACĂ NU: Care sunt motivele care vă împiedică să le elaborați și sa le utilizați? Ce fel de sprijin ar fi util?* ▪ Aveți o strategie pentru o durabilitate operațională pe termen lung?
	Total					
	5. SERVICII ORIENTATE SPRE BENEFICIARI					
a.	Asistența pentru publicul-țintă este asigurată prin diferite mecanisme și instrumente (cartografierea beneficiarilor, taxele de angajament, etc.) cu scopul de a obține un răspuns de la părțile interesate/comunitate/circumscripții. OSC este capabil de a adapta programul și prestarea serviciilor la nevoile părților interesate și în dependență de context					▪ Cum identificați cine este publicul-țintă al dvs. și care sunt nevoile acestuia? Cât de des și cum comunicați cu el? Cum ajungeți la public-țintă? Ați identificat anumite bariere sau dificultăți în acest sens? Cât de accesibil este publicul-țintă al dvs.? ▪ Are OSC dvs. mecanisme pentru integrarea rezultatelor evaluării programului în procesul de planificare, precum și pentru adaptarea și schimbarea direcției și abordării programului ca răspuns la informația primită? ▪ Cine considerați că este publicul țintă? ▪ Care sunt principalele puncte de acces între dvs. și publicul țintă? Cum ei afla despre dvs.? ▪ Cum obțineți feedback despre profilul dvs.? ▪ Câți membri aveți (dacă sunt/e relevant)? Există o schimbare în numărul acestora pe parcursul anilor? Câți erau la număr la început? Dar anul trecut?
b.	Rezultatele evaluărilor de impact sunt folosite pentru a face ajustări la program					
c.	Programele/serviciile sunt adecvate pentru grupul (grupurile) țintă, sunt rentabile, eficiente și utile					
d.	Organizația educă în mod activ și sensibilizează părțile interesate					
	Total					
	6. LUCRUL ÎN REȚEA ȘI ADVOCACY					
a)	CSO face parte din rețelele, alianțele naționale și internaționale					▪ Ați stabilit obiectivele de advocacy și activitățile pentru realizarea acestora? Dacă da, ce proces a avut loc și cine a fost implicat în acesta? ▪ Faceți parte din rețele, alianțe naționale și internaționale ? ▪ Ce faceți pentru a asigura comunicarea în rețea și pentru a asigura parteneriate puternice? Ce probleme/dificultăți ați întâlnit? ▪ Cum identificați cele mai bune metode de advocacy? Ce resurse (financiare, umane) alocați pentru a promova activitățile de advocacy?
b)	CSO are o agendă clară pentru atingerea obiectivelor de advocacy, dezvoltate în cadrul unui proces bine cunoscut în întreaga organizație. Această agendă stabilește angajamentul la diferite nivele ale organizației (board, personalul, etc) pentru componenta de advocacy?					

c)	CSO a dezvoltat structuri de luare a deciziilor pentru advocacy cu procese clare, roluri și responsabilități					Cum implicați partenerii în procesul de advocacy. ▪ Cum participă OSC-ul dvs. în procesele de planificare și structurile autorităților? ▪ Cum sunt relațiile cu departamentele relevante ale guvernării? Ce faceți pentru a obține recunoștința și relații de lucru bune cu guvernarea (locală/națională)? ▪ Aveți anumite legături cu sectorul de afaceri? Ați încercat să colectați fonduri sau să-i implicați în activitățile dvs.? Există ceva ce ați putea oferi sectorului de afaceri/de ce ar putea beneficia sectorul de afaceri? Ați încercat să le oferiți?
d)	OCS caută în mod activ contribuția și participarea constituenților și a părților interesate la implementarea agendei. Agenda este împărțită parțial sau integral cu alte părți interesate în dependență de necesitate					
e)	OCS are o înțelegere bine dezvoltată a mediului politic, al cercului de actori și a problemelor implicate (aliați, oponenți, alte organizații active)					
f)	OSC are o înțelegere clară a diferitor căi de advocacy, inclusiv procesele administrative, legislative și electorale care ar putea afecta eforturile de advocacy.					
g)	OCS monitorizează cu regularitate conjunctura politică și adaptează planificarea ca necesitate pentru a răspunde la schimbări					
h)	OCS este capabilă sa elaboreze mesaje care vizează diferite tipuri de public și folosește canalele adecvate pentru comunicarea eficientă					
i)	OCS activ și cu regularitate planifică și urmărește oportunități de parteneriate și are capacitatea de a se alătura / construi și menține alianțe și rețele naționale și internaționale					
j)	OCS are contacte/legături/parteneriate cu sectorul privat					
k)	OCS are contacte/legături/parteneriate cu factorii de decizie de nivel local/național, structuri guvernamentale					
l)	CSO știe și evaluează permanent capacitățile și resursele sale interne de advocacy (de personal, competențe, cunoștințe ...) și se asigură că resursele adecvate sunt dedicate pentru atingerea obiectivelor sale de advocacy - inclusiv consolidarea abilităților existente sau dobândirea resurselor necesare					
m)	Organizația colaborează cu alți parteneri în eforturile de advocacy pentru a solutiona problemele beneficiarilor săi					
n)	OCS contribuie la dezvoltarea politicii în domeniul lor de activitate (studii de fezabilitate, participarea în grupuri private și publice, consilii, etc)					
	Total					

7. MASS-MEDIA ŞI PROMOVARE					
a. Are o linie de buget PR/Mass-media și planuri de comunicare și/sau mass-media					▪ Cum promovați activitățile dvs.? Aveți planuri de comunicare/mass-media? ▪ Ce resurse mass-media folosește OSC-ul pentru a distribui informația despre sine și realizările sale? ▪ Sunteți mulțumit de acoperirea mediatică pe care organizația dvs. o primește? Care este acoperirea mass-media anuală (numărul și tipul de acoperire mass-media)? Sunt informațiile mai mult pozitive sau negative? ▪ Distribuiți/publicați rapoartele dvs. financiare, de evaluare, narative? Unde? Cui? (întrebarea va fi pusă dacă nu sa răspuns la planificare și raportare)
b. OSC a atras atenția pozitivă a mass-media					
c. Mass-media consultă OSC-ul în probleme relevante (OSC este perceput ca un contact de referință de către mass-media)					
d. Face organizația publice și accesibile rapoartele de activitate și financiare					
e. Distribuie rapoarte anuale pentru publicul relevant, precum și pentru management, consiliul de conducere, donatori, mass-media și publicul larg.					
Total					
REZULTATELE GENERALE ALE EVALUĂRII					

DOMENIILE / ACTIVITĂŢILE PRIORITARE DO	DOMENIUL (A – G)	REZULTATELE SCONTATE
1. *Buna guvernare*		**Nivel – (Nascent, În curs de formare, În curs de extindere, Matur)** **Recomandare:**
2. *Practici de Management (planificare, monitorizare/evaluare, raportare)*		**Nivel - (Nascent, În curs de formare, În curs de extindere, Matur)** **Recomandare:**
3. *Managementul Resurselor Umane*		**Nivel – (Nascent, În curs de formare, În curs de extindere, Matur)** **Recomandare:**
4. *Managementul Financiar și Durabilitatea Financiară*		**Nivel – (Nascent, În curs de formare, În curs de extindere, Matur)** **Recomandare:**

5. *Servicii orientate spre beneficiari*		**Nivel – (Nascent, În curs de formare, În curs de extindere, Matur)** **Recomandare:**
6. Lucrul în rețea și advocacy		**Nivel – (Nascent, În curs de formare, În curs de extindere, Matur)** **Recomandare:**
7. Mass-media și promovare		**Nivel – (Nascent, În curs de formare, În curs de extindere, Matur)** **Recomandare:**

Acest raport a fost elaborat în cadrul proiectului,
„Consolidarea instituțională a organizațiilor de tineret prin dezvoltarea capacităților de planificare și management”,
finanțat de Ministerul Educației, Culturii și Cercetării din Republica Moldova.