

RAPORT DE EVALUARE  
INSTITUȚIONALĂ A  
SECTORULUI DE TINERET DIN  
REPUBLICA MOLDOVA

Nicolai Loghin - Coordonator Dezvoltare Instituțională  
CONSILIUL NAȚIONAL AL TINERETULUI DIN MOLDOVA

## Cuprins

1. Introducere.....	3
2. Metodologie.....	3
3. Sinteza privind nivelul de dezvoltare pe domenii.....	5
3.1 Planificare Strategică.....	6
3.2 Implementare Strategică.....	6
3.3 Viabilitate financiară.....	7
3.4 Advocacy și participarea tinerilor.....	8
3.5 Buna guvernare.....	9
4. Impactul desfășurării programului de mini-granturi asupra dezvoltării instituționale a organizațiilor de tineret .....	9
5. Concluzii .....	10

Acest studiu este realizat de Consiliul Național al Tineretului din Moldova (CNTM), cu suportul Fundației Est-Europene, din resursele acordate de Guvernul Suediei prin intermediul Agenției Suedeze pentru Dezvoltare și Cooperare Internațională (Sida) și Ministerul Afacerilor Externe al Danemarcei/DANIDA. Opiniile exprimate aparțin autorilor și nu reflectă neapărat punctul de vedere al Fundației Est-Europene, Guvernului Suediei, Sida sau al Ministerului Afacerilor Externe al Danemarcei/DANIDA.

## 1. Introducere

Consiliul Național al Tineretului din Moldova (CNTM) este o structură-umbrelă ce reprezintă interesele a 40 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.

Structurile asociative de tineret reprezintă formele primare de participare, precum și un veritabil element al democrației participative. În calitatea sa de organizație reprezentativă, CNTM are mandatul să sprijine și să contribuie la dezvoltarea sectorului de tineret. Astfel, Strategia CNTM 2014-2018 stabilește „dezvoltarea organizațiilor și a inițiativelor de tineret” în calitate de prioritate strategică, pe lângă „educația tinerilor”, „drepturile tinerilor și incluziunea socială”, precum și „politici de tineret”. În cadrul direcției „Dezvoltarea organizațiilor și a inițiativelor de tineret”, unul dintre obiectivele-pivot ține de consolidarea capacităților organizaționale. Acest obiectiv urmărește eficientizarea proceselor interne ale organizațiilor și inițiativelor de tineret, dezvoltarea și fortificarea mecanismelor/ instrumentelor operaționale și, nu în ultimul rând, buna guvernare. Astfel, prezentul program își propune să:

- capaciteze organizațiile de tineret în a elabora și a aproba planuri sau strategii de lungă durată într-un mod realist, bazat pe situația reală a tinerilor din localitate (nevoile și interesele acestora);
- capaciteze organizațiile de tineret în a evalua efortul lor de lungă și durată și de a-și alinia proiectele pe termen scurt cu obiectivele strategice;
- capaciteze organizațiile de tineret în a identifica și obține diverse surse de finanțare pentru a-și implementa cu succes strategiile și planurile de lungă durată;
- capaciteze organizațiile de tineret în a interacționa atât cu tinerii, cât și cu autoritățile publice în vederea creării de posibilități pentru participarea reală a acestora în luarea deciziilor care-i privesc direct;
- capaciteze organizațiile de tineret pentru a fi transparente și etice.

Evaluarea organizațiilor de tineret reprezintă o primă etapă din cadrul acestui program și va constitui un instrument de familiarizare cu situația actuală și de identificare a problemelor comune pentru majoritatea organizațiilor. De asemenea, rezultatele acestei evaluări vor sta la baza colaborării ulterioare dintre CNTM și organizațiile membre în vederea identificării elementelor specifice fiecărei organizații în parte. Acest lucru este imperios necesar, luând în considerare programul ambițios de asistență individuală a organizațiilor de tineret, demarat de către CNTM în anul 2014.

## 2. Metodologie

Instrumentul dat pornește 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 riguros, nu monitorizează și evaluează în permanență programele sale, nu are acces la surse de finanțare cât mai diverse etc. Astfel, evaluarea organizațională are drept obiect de studiu condițiile succesului organizațional pe termen mediu și lung.

Metodologia de evaluare a cuprins mai multe etape de colectare a informațiilor: (i) analiza chestionarului cu întrebări; (ii) analiza documentelor interne expediate de către organizații; (iii) organizarea întâlnirilor directe cu reprezentanții organizațiilor. În urma acestor etape, printr-un proces de triangulare, datele au fost comasate și au servit drept suport factologic pentru completarea raportului de evaluare. În total au fost evaluate cinci procese organizaționale cheie:

Nr.	Capacitate organizațională	Descriere
1.	<b>Planificare strategică</b>	Capacitatea organizației de a defini planuri sau strategii de lungă durată într-un mod realist, bazat pe situația reală a tinerilor din localitate (nevoile și interesele acestora). Vom încerca să evaluăm următoarele aspecte: Cum își definește organizația misiunea și obiectivele sale strategice? Dispune organizația de un plan strategic? Este acesta unul realist?
2.	<b>Implementarea strategică</b>	Capacitatea organizației de a măsura și a evalua efortul său de lungă durată și de alinia proiectele sale pe termen scurt cu obiectivele strategice. Vom încerca să evaluăm următoarele aspecte: Este strategia organizației transpusă în planuri anuale de activități? Ce indicatori de performanță utilizează organizația?
3.	<b>Viabilitate financiară</b>	Capacitatea organizației de a identifica și a obține diverse surse de finanțare pentru a implementa cu succes strategiile și planurile sale de lungă durată. Vom evalua următoarele aspecte: capacitatea organizației de a genera surse proprii de venit, capacitatea organizației de a atrage surse financiare de la sectorul privat sau public, capacitatea organizației de a-și diversifica și a spori finanțatorii.
4	<b>Advocacy pentru participarea tinerilor</b>	Capacitatea organizației de a interacționa atât cu tinerii, cât și cu autoritățile publice în vederea creării de posibilități pentru participarea reală a acestora în luarea deciziilor care-i privesc direct. Vom evalua următoarele aspecte: capacitatea organizației de a colabora cu APL, capacitatea organizației de a promova politici/instrumente la nivel local/regional/național pentru a promova interesele tinerilor, capacitatea organizației de a mobiliza și a capacita tinerii.
5	<b>Buna guvernare</b>	Capacitatea organizației de a fi transparentă și etică. Capacitatea instituției de a organiza activitatea boardului astfel încât acesta să aibă un rol activ în planificare, evaluare, colectare de fonduri.

Pentru fiecare indicator vor fi elaborate patru nivele de dezvoltare (incipient, intermediar, consolidat și avansat) - vezi tabelul de mai jos:

Nivelul de dezvoltare	Descriere	Punctajul acordat
<b>Incipient</b>	Funcția organizațională este în primele stadii de dezvoltare. Majoritatea componentelor sunt rudimentare sau inexistente.	0,5

<b>Intermediar</b>	Organizația își dezvoltă capacitățile. Apar proceduri și reguli, chiar dacă acestea sunt nescrise și uneori sunt implementate fără consistență.	1 1,5
<b>Consolidat</b>	Organizația și-a dezvoltat procedurile organizaționale de bază. Procedurile și regulile organizaționale sunt respectate într-o manieră consistentă.	2 2,5
<b>Avansată</b>	Organizația funcționează în baza unor proceduri bine determinate, aplicate într-o manieră consistentă și durabilă.	3 4

La sfârșitul fiecărui raport va fi indicat coeficientul general al organizației, care a fost calculat în baza coeficienților obținuți la fiecare întrebare în parte.

### 3. SINTEZA PRIVIND NIVELUL DE DEZVOLTARE PE DOMENII

Utilizând metodologia descrisă mai sus, Consiliul Național al Tineretului, timp de 2 luni, a realizat 25 de evaluări instituționale care au cuprins toate cele 3 etape de colectare a datelor (chestionarul de evaluare, analiza documentelor interne ale organizațiilor și întâlniri directe cu reprezentanții organizațiilor evaluate). Organizațiile au fost identificate din cadrul organizațiilor membre plus alte organizații de la nordul și sudul republicii, care au fost deschise pentru a avea aceste întâlniri.

Ulterior, odată cu finalizarea procesului de cercetare, a demarat procesul de analiză, care a inclus în sine comasarea tuturor datelor obținute la diferite nivele de cercetare și 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 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 25 de 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 detaliată a fiecărui indicator care a fost supus evaluării.

#### 3.1. Planificare strategică

Nr.	Indicator	Media pe indicator max. 4
1	Instituția și-a definit bine misiunea, scopul și obiectivele organizaționale.	2,00
2	Misiunea și obiectivele strategice ale organizației sunt măsurabile.	1,58
3	Organizația și-a definit planul strategic.	2,03

4	Planul strategic este fundamentat în analize pertinente ale situației tinerilor din comunitate/regiune.	2,32
5	Planul strategic al organizației a fost elaborat într-o manieră participativă.	1,82
6	Nivelul de cunoștințe și expertiză în cadrul organizației în domeniul planificării strategice.	1,80
7	<b>Media</b>	<b>1,94</b>

#### Concluzii generale:

- O bună parte dintre organizațiile evaluate nu au o misiune bine definită, care să reflecte unicitatea și relevanța organizației.
- Doar 15,8% au stabilit indicatori numerici ce ar reflecta gradul de implementare a misiunii și a obiectivelor organizației.
- 57,9% dintre organizațiile membre evaluate dispun de un plan strategic elaborat pentru o perioadă de durată medie și lungă.
- Doar 15,8% dintre organizațiile evaluate desfășoară studii și cercetări cu privire la situația tinerilor atunci când elaborează un plan strategic.
- Majoritatea organizațiilor evaluate au declarat că au nevoie de instruire în rândul membrilor cu privire la planificarea strategică.

### 3.2. Implementare strategică

Nr.	Indicator	Media pe indicator max. 4
1	Organizația elaborează și adoptă un plan anual de activități de implementare a strategiei sale.	1,97
2	Programele și proiectele organizației reflectă misiunea și obiectivele sale strategice.	2,13
3	Organizația aplică un sistem eficient de monitorizare și evaluare a planului strategic.	1,55
4	Sistemul de M&E este bazat pe trei nivele de rezultate: output, outcome, impact.	1,82
5	Existența rapoartelor de performanță pliate pe ciclul strategic al organizației.	1,55
6	Organizația dispune de expertiză și cunoștințe în domeniul implementării strategice.	1,55
7	Nivelul de susținere în cadrul organizației a procesului de consolidare strategică.	2,16
	<b>Media</b>	<b>1,82</b>

#### Concluzii generale:

- 52,6% dintre organizațiile membre evaluate dispun de un plan anual detaliat de activități, ce conține persoanele responsabile și perioadele de implementare.
- Doar 10,5% dintre organizațiile evaluate aplică un sistem de monitorizare și evaluare a implementării planului strategic, iar celelalte utilizează acest sistem doar la nivel de proiecte.
- Niciuna dintre organizațiile evaluate nu produce rapoarte de performanță în mod periodic și constant.
- 26,3% dintre organizațiile membre evaluate au declarat că membrii organizației dispun de puține cunoștințe în domeniul implementării strategice.

### 3.3. Viabilitate financiară

Nr.	Indicator	Media pe indicator max. 4
1	Procesul bugetar este integrat în procesul de planificare anuală și strategică.	1,50
2	Gradul de diversificare a surselor de venit.	1,58
3	Organizația are un plan sau o strategie de colectare de fonduri.	1,18
4	Organizația generează surse proprii de venit.	1,68
5	Organizația a identificat surse locale de venit.	1,37
6	Organizația a identificat surse de venit din mediul privat.	1,39
7	Organizația susține financiar procesul de planificare și implementare strategică.	0,76
	<b>Media</b>	<b>1,35</b>

#### Concluzii generale:

- Doar 26,3% dintre organizațiile evaluate adoptă bugetul odată cu planul strategic, iar celelalte au o bugetare anuală retroactivă, bazată pe fiecare proiect în parte.
- 89,5% dintre organizațiile evaluate dispun de mai mult de două surse de finanțare și doar 15,8% dispun de cel puțin două surse constante de venit.
- Doar 15,8% dintre organizațiile evaluate dispun de strategii de colectare de fonduri pe care le implementează și le actualizează permanent.
- 73,7% dintre organizațiile evaluate generează surse proprii de venit, majoritatea fiind cotizațiile membrilor.
- 68,4% dintre organizațiile evaluate au identificat surse locale de venit.
- 63,2% dintre organizațiile evaluate au identificat surse de venit din mediul privat.

- Doar 21,1% dintre organizațiile evaluate alocă periodic resurse pentru derularea procesului de planificare și implementare strategică.

### 3.4. Advocacy pentru participarea tinerilor

Nr.	Indicator	Media pe indicator max. 4
1	Organizația are o relație eficientă cu autoritățile publice locale.	<b>2,18</b>
2	Organizația are o relație eficientă cu autoritățile responsabile de politica de tineret la nivel raional/național.	<b>1,39</b>
3	Organizația participă activ în cadrul alianțelor/rețelelor naționale și internaționale.	<b>2,16</b>
4	Capacitatea organizației de a se implica în procesul decizional local.	<b>1,29</b>
5	Capacitatea organizației de a participa în cadrul procesului de politici publice pentru tineri la nivel raional/național.	<b>1,00</b>
6	Existența programelor și a proiectelor de informare și educare a tinerilor.	<b>1,92</b>
7	Existența programelor și a proiectelor de mobilizare a tinerilor.	<b>1,89</b>
	<b>Media</b>	<b>1,69</b>

#### Concluzii generale:

- 57,9% din totalul organizațiilor colaborează cu APL de la proiect la proiect și doar 5,3% conlucrează în baza unor parteneriate de lungă durată.
- Doar 36.8% din totalul organizațiilor evaluate au stabilite niște relații eficiente cu autoritățile responsabile de politica de tineret la nivel raional/național.
- Doar 21,1% din totalul organizațiilor evaluate au participat vreodată la ședințele consultative, iar la ședințele consiliului local oferă recomandări pertinente.
- Fiind organizații de tineret din sectorul neguvernamental, majoritatea dintre ele desfășoară activități de informare și mobilizare a tinerilor.

### 3.5. Buna Guvernană

Nr.	Indicator	Media pe indicator max. 4
1	Organizația are o structură cu responsabilități clar definite dintre board și structura executivă.	<b>1,68</b>
2	Componența boardului este una reprezentativă.	<b>1,39</b>
3	Boardul (consiliul executiv) are un rol activ în dezvoltarea organizației.	<b>2,34</b>



4	Comisia de cenzori are un rol activ în asigurarea transparenței financiare.	<b>1,08</b>
5	Organizația își face publice regulat rapoartele de activitate și asigură un nivel înalt al transparenței.	<b>1,45</b>
	<b>Media</b>	<b>1,59</b>

#### Concluzii generale:

- Majoritatea organizațiilor evaluate nu aplică principiul separării puterilor în cadrul organizației. De foarte multe ori există dublări de roluri și sarcini.
- Nu toate organizațiile dispun de proceduri bine stabilite de recrutare și selecție a membrilor.
- Structurile interne nu sunt bine formate în majoritatea organizațiilor, membrii Consiliului Administrativ fiind aceiași membri ca și ai Adunării Generale.
- În 47,4% dintre organizațiile evaluate, comisia de cenzori nu activează sau are un rol nesemnificativ în cadrul organizației.
- Majoritatea organizațiilor depun eforturi consolidate pentru asigurarea transparenței în interiorul organizației.

#### 4. IMPACTUL PROGRAMULUI DE MINI-GRANTURI ASUPRA DEZVOLTĂRII INSTITUȚIONALE A ORGANIZAȚIILOR DE TINERET

Rezultatele obținute în urma evaluării instituționale a organizațiilor de tineret au permis scoaterea în evidență a provocărilor și a necesităților de ordin instituțional cu care se confruntă sectorul de tineret din Republica Moldova. Analizând coeficienții obținuți individual și la nivel de sector, Consiliul Național al Tineretului din Moldova și-a întărit convingerea că sunt necesare măsuri urgente de asigurare a creșterii nivelului de dezvoltare instituțională, acesta fiind principalul motor care asigura funcționalitatea și succesul fiecărei organizații.

În această ordine de idei, CNTM a anunțat în vara anului 2014 lansarea unui program de mini-granturi pentru dezvoltarea instituțională a organizațiilor de tineret din țară. Astfel, organizațiile beneficiare urmau să beneficieze de suport înalt din partea CNTM în vederea elaborării documentelor interne ce ar facilita dezvoltarea ulterioară a organizațiilor. Acest suport a venit atât sub forma unei alocații bănești în cuantum de până la 8500 de lei fiecare, cât și la nivel de suport și consultanță, inclusiv prin accesul la echipa de trainerii a CNTM (PoT).

În total, de programul de mini-granturi au beneficiat 11 organizații de tineret (inclusiv un grup de inițiativă), atât membre CNTM, cât și ne-membre. Pentru o perioadă de 2 luni, cât a durat implementarea proiectului, acestea au desfășurat activități intense de elaborare de documente strategice, regulamente interne etc., precum și instruirii și seminare pentru membrii organizațiilor în domeniul dezvoltării instituționale. Trei dintre organizațiile beneficiare au apelat la echipa de trainerii a CNTM pentru a instrui membrii organizației și pentru a facilita procesul de creare a documentelor strategice ale organizației.

În urma implementării acestor proiecte, organizațiile au reușit să își consolideze nivelul de dezvoltare strategică prin intermediul produselor create. În total, au fost elaborate:

- 7 planuri strategice;
- 5 planuri de acțiuni;
- 1 strategie de comunicare;
- 2 regulamente interne;
- 1 plan de colectare de fonduri;

- 26 sesiuni de instruire la tema dezvoltării strategice;
- 1 logo;
- 3 acorduri de colaborare cu plan comun de activități pentru 1 an;
- 2 brandbook-uri;
- 20 de fișe de post;
- 20 de fișe de evaluare;
- 1 platformă demo pentru activitatea organizației.

Acest set de instrumente interne va impulsiona dezvoltarea în timp a organizațiilor de tineret, inclusiv prin creșterea credibilității și a imaginii acestora în ochii finanțatorilor, care în ultimul timp acordă o atenție deosebită elementelor de bună guvernare.

## 5. CONCLUZII

Dacă în cadrul evaluării instituționale a organizațiilor de tineret, care a avut loc înaintea deschiderii programului de mini-granturi, managerii asociațiilor evaluate aveau o viziune mai degrabă sceptică asupra necesității elaborării documentelor interne de dezvoltare, atunci în urma prezentării rapoartelor de evaluare (care conțineau și recomandări personalizate, numite planuri de intervenție), aceștia au confirmat sesizarea necesității depunerii unor eforturi mai pronunțate asupra dezvoltării instituționale.

În această ordine de idei, se fortifică convingerea continuării eforturilor de consiliere a managerilor organizațiilor cu privire la importanța dezvoltării instituționale a organizațiilor de tineret.

În calitate de structură-umbrelă a 40 de 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.