



RAPORT CONSOLIDAT

privind evaluarea organizațiilor de tineret
membre ale CNTM în cadrul proiectului „Capacitarea
organizațiilor locale de tineret din Moldova – faza II”

Elaborat de:

Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională (CICO)



Septembrie 2025

CONȚINUT

ACRONIME	3
SUMAR EXECUTIV	4
I. INTRODUCERE	6
1.1. Context	6
1.2. Scopul și obiectivele evaluării/raportului	6
1.3. Abordare metodologică și instrumente	6
1.4. Limitări și provocări metodologice	7
II. SITUAȚIA GENERALĂ ȘI VENITURILE ORGANIZAȚIILOR EVALUATE	8
2.1. Descrierea profilului organizațiilor	8
2.2. Venituri și surse de finanțare	9
III. CONSTATĂRI PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL ȘI GUVERNANȚĂ 11	
3.1. Constatări generale per componentă	11
3.2. Respectarea cadrului legal național în domeniul bunei guvernări	12
3.3. Cadrul intern de organizare și funcționare	12
3.4. Planificarea activităților	13
3.5. Vizibilitate și transparență.....	14
IV. CONSTATĂRI PRIVIND COLECTAREA DE FONDURI	15
4.1. Constatări generale per componentă	15
4.2. Capacitățile de gestiune financiară.....	16
4.3. Strategii și instrumente interne de colectare de fonduri	17
4.4. Capacitățile interne privind colectarea de fonduri	17
4.5. Diversificarea surselor de finanțare	18
V. RECOMANDĂRI	19
5.1. Recomandări pentru CNTM.....	19
5.2. Recomandări pentru ANT/MEC:.....	20
ANEXE. TABELE DE DATE.	22

ACRONIME

ANT – Agenția Națională pentru Dezvoltarea Programelor de Tineret

ASP – Agenția Servicii Publice

A.O. – Asociație Obștească

BNS – Biroul Național de Statistică

CNTM – Consiliul Național al Tineretului din Moldova

CICO - Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională

OSC – Organizație a societății civile

ODA – Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului

MEC – Ministerul Educației și Cercetării

MDL – Leu moldovenesc

ONG - Organizație Non-Guvernamentală

SUMAR EXECUTIV

Raportul consolidat prezintă rezultatele evaluării instituționale a 22 de organizații de tineret membre ale CNTM, desfășurată în perioada august–septembrie 2025 cu sprijinul New Democracy Fund și în parteneriat cu Consiliul Național al Tineretului din Danemarca. Evaluarea urmărește să ofere o imagine integrată asupra nivelului de dezvoltare instituțională al organizațiilor membre, să identifice principalele provocări structurale și să formuleze direcții strategice de consolidare.

Metodologia utilizată combină auto-evaluarea, analiza de date și validarea calitativă, pentru a oferi o imagine cât mai completă asupra situației actuale. Au fost aplicate: (i) un chestionar de autoevaluare pentru cele 22 de organizații; (ii) analiza situațiilor financiare pentru anul 2024 din surse deschise (BNS) și prin solicitări directe; (iii) un focus-grup cu reprezentanții organizațiilor în cadrul Adunării Generale CNTM; (iv) elaborarea fișelor individuale de evaluare cu recomandări personalizate. Eșantionul include atât organizații consolidate, cât și organizații emergente cu capacități administrative reduse, reflectând heterogenitatea reală a sectorului de tineret din Republica Moldova.

Scorurile agregate confirmă un profil mixt de dezvoltare: componenta „Management organizațional și guvernantă” înregistrează un scor mediu de 2,92 (din 4), iar componenta „Colectare de fonduri” un scor mediu de 2,28. Organizațiile sunt, în general, mai bine aliniată la cerințele legale și la elementele de vizibilitate publică, dar se confruntă cu lacune evidente în ceea ce privește cadrul intern de funcționare, planificarea strategică și colectarea/diversificarea fondurilor. Rezultatele trebuie interpretate și prin prisma faptului că instrumentul de autoevaluare favorizează uneori scoruri ușor optimiste, în lipsa unei verificări documentare detaliate pentru fiecare aspect.

În cadrul componentei Management organizațional și guvernantă, organizațiile stau cel mai bine la capitolul conformare legală, dar mult mai slab la nivelul cadrului intern și al planificării. Sub-componenta „Respectarea cadrului legal național” are cel mai înalt scor (3,27), reflectând presiunea legislativă a Legii 86/2020 și a procedurilor ASP, însă nivelul real poate fi parțial supraestimat în lipsa analizei directe a statutelor. „Cadrul intern de organizare și funcționare” este cea mai slabă sub-componentă (2,45): 14 organizații au cel puțin o politică non-financiară, în majoritatea cazurilor minimală și aplicată inconsistent. „Planificarea activităților” are un scor de 2,68 și este dominată de planificări pe proiecte, cu doar aproximativ cinci organizații care declară existența unui plan strategic formal sau în actualizare. „Vizibilitate și transparență” înregistrează, la rândul ei, un scor de 3,27, dar doar 10 organizații dețin website, iar doar o treime publică efectiv rapoarte anuale, ceea ce arată o transparență încă parțială și o prezență digitală fragmentată, dependentă de rețele sociale.

Componenta Colectare de fonduri evidențiază cea mai mare vulnerabilitate structurală, cu o funcție de fundraising slab dezvoltată și o dependență aproape totală de granturi. „Capacitățile de gestiune financiară” au un scor mediu de 2,82, însă formalizarea este redusă: 14 organizații au cel puțin o politică financiară (de regulă doar politica contabilă), iar 8 nu au niciun document financiar intern. „Strategiile și instrumentele interne de colectare de fonduri” (2,14) și „Capacitățile interne privind colectarea de fonduri” (2,05) arată că majoritatea organizațiilor desfășoară activități de fundraising ocazionale, fără strategii, planuri sau personal dedicat, iar apelarea la suport extern pentru scrierea proiectelor este foarte limitată. „Diversificarea surselor de finanțare” are, de asemenea, un scor de 2,14, granturile reprezentând peste 95% din veniturile totale ale organizațiilor, iar trei organizații concentrând aproape 80% din veniturile întregului eșantion – ceea ce accentuează vulnerabilitatea financiară a organizațiilor mici și emergente.

În acest context, raportul propune o listă de recomandări adresate CNTM și, centrat pe standardizare, dezvoltare instituțională și îmbunătățirea componentei de fundraising. Printre direcțiile-cheie se numără: elaborarea unui pachet minim de standarde organizaționale (politici, proceduri, mecanisme de guvernare), programe sectoriale de formare și mentorat în management și fundraising, micro-granturi dedicate dezvoltării instituționale, consolidarea mecanismelor de transparență și raportare publică, sprijin pentru planificare strategică și stimularea inițiativelor antreprenoriale/economice ale organizațiilor de tineret. Aceste măsuri urmăresc reducerea dependenței de granturi, creșterea rezilienței financiare și profesionalizarea managementului organizațional la nivelul întregii rețele CNTM.

I. INTRODUCERE

1.1. Context

În perioada iunie–septembrie 2025, A.O. Consiliul Național al Tineretului din Moldova (CNTM), cu sprijinul New Democracy Fund și în parteneriat cu Consiliul Național al Tineretului din Danemarca, a implementat faza a II-a a proiectului „Capacitarea organizațiilor locale de tineret din Moldova”. Proiectul urmărește consolidarea capacităților instituționale ale organizațiilor membre CNTM și crearea unui fundament durabil pentru activitățile de advocacy în domeniul tineretului.

Prezentul Raport Consolidat a fost elaborat de Centrul de Instruire și Consultanță Organizațională (CICO), în baza Contractului nr. 1-1.9DUF25 din 01.06.2025, și reflectă rezultatele procesului de evaluare și analiză desfășurat în cadrul proiectului. Din totalul de 30 de organizații membre CNTM preconizate inițial pentru evaluare, 22 de organizații au completat integral chestionarul de autoevaluare și au participat la proces, formând eșantionul final analizat în raport.

1.2. Scopul și obiectivele evaluării/raportului

Scopul evaluării este de a oferi o imagine integrată asupra nivelului de dezvoltare instituțională a organizațiilor membre CNTM și de a identifica direcțiile prioritare de consolidare a capacităților organizaționale și de guvernantă. Raportul are un caracter aplicativ și este conceput ca instrument de referință pentru planificarea ulterioară a intervențiilor de dezvoltare instituțională la nivelul rețelei CNTM.

Obiectivele specifice ale evaluării și responsabilitățile CICO au inclus:

- Elaborarea și aplicarea Chestionarului de autoevaluare adresat organizațiilor membre CNTM;
- Evaluarea internă a 30 organizații de tineret din Republica Moldova și identificarea priorităților de dezvoltare a acestora;
- Analiza și interpretarea datelor colectate prin chestionar;
- Elaborarea fișelor individuale de evaluare pentru fiecare organizație de tineret, incluzând recomandări specifice de dezvoltare instituțională;
- Elaborarea Raportului general consolidat, bazat pe sinteza fișelor individuale, privind situația sectorului de tineret din Moldova și climatul general de dezvoltare al organizațiilor membre CNTM.

1.3. Abordare metodologică și instrumente

Procesul de evaluare (desfășurat în principal în perioada august–septembrie 2025) a fost realizat conform unei metodologii elaborate de CICO în iulie 2025 și validate de CNTM. Abordarea a combinat analiza cantitativă – prin scorurile atribuite de respondenți pe o scală de la 1 la 4 (de la „incipient” la „matur”) – cu analiza calitativă, bazată pe justificări narrative, discuții de grup și documente/date complementare disponibile în surse deschise (website-ul organizațiilor, rețele de socializare, internet).

Instrumentele principale utilizate au inclus:

- a) Chestionarul de autoevaluare** – aplicat organizațiilor membre CNTM și structurat în două secțiuni:
 - informații generale despre organizație (anul fondării, numărul de membri, existența politicilor interne etc.);
 - autoevaluarea pe componente de dezvoltare organizațională (8 subcomponente).

- b) **Analiza situațiilor financiare** – au fost consultate datele oficiale publicate pe portalul BNS (depozitar.statistica.md) pentru anul 2024. În cazurile în care informațiile nu erau disponibile public, echipa CICO a solicitat direct documentele financiare organizațiilor evaluate.
- c) **Focus-grupul** – organizat în cadrul Adunării Generale CNTM din iunie 2025, cu participarea reprezentanților organizațiilor membre, împărțiți în două grupuri de lucru facilitate de echipa CICO. Scopul a fost obținerea unei perspective calitative asupra aspectelor de guvernare internă și colectare de fonduri și validarea tendințelor identificate prin chestionar.
- d) **Fișele individuale de recomandări** – elaborate pentru fiecare dintre cele 22 de organizații evaluate, conținând scorurile obținute pe componente și recomandări grupate pe trei niveluri de prioritate (întâ, medie, joasă). Aproximativ jumătate dintre organizații au confirmat și comentat aceste fișe, în timp ce restul nu au transmis feedback.

1.4. Limitări și provocări metodologice

Procesul de evaluare a fost influențat de o serie de factori care trebuie avuți în vedere la interpretarea rezultatelor. Aceste limitări nu anulează relevanța constatărilor, dar justifică necesitatea unei abordări prudente în utilizarea datelor.

- a) **Subiectivitatea autoevaluării** - Principalul instrument utilizat a fost un chestionar de autoevaluare completat de reprezentanții organizațiilor. Răspunsurile reflectă percepția internă asupra nivelului de dezvoltare și pot fi influențate de gradul de autoexigență, înțelegerea noțiunilor de guvernare sau dorința de a prezenta organizația într-o lumină favorabilă. În consecință, unele scoruri pot fi supraevaluate în raport cu situația reală.
- b) **Nivelul redus de justificare a scorurilor** - Deși chestionarul a inclus, pentru fiecare întrebare, o rubrică pentru justificarea scorului, majoritatea respondenților fie nu au completat-o, fie au oferit explicații sumare. Aceasta a limitat posibilitatea de a analiza contextul intern al organizațiilor și a redus profunzimea interpretării calitative a scorurilor.
- c) **Accesul limitat la documente și date financiare** - Nu toate organizațiile aveau publicate situațiile financiare pentru anul 2024 pe platforma BNS, fie din cauza neprezentării acestora, fie din motive tehnice. Pentru aproximativ cinci organizații, echipa de evaluare a solicitat datele direct de la reprezentanți, ceea ce a prelungit procesul de colectare și a condus la un nivel variabil de detaliu între fișele individuale.
- d) **Acoperirea parțială a eșantionului planificat** - Deși proiectul a prevăzut evaluarea a cel puțin 30 de organizații, au fost colectate 22 de chestionare complete. Eșantionul rămâne reprezentativ pentru rețeaua CNTM, acoperind organizații din diverse regiuni, domenii și categorii de vechime, însă gradul de generalizare a concluziilor la întregul sector de tineret trebuie privit cu o oarecare rezervă.
- e) **Limitările discuțiilor de grup** - Focus-grupul organizat în cadrul Adunării Generale CNTM a oferit informații calitative relevante, dar discuțiile colective nu pot substitui interviuri individuale aprofundate sau observarea directă a proceselor interne. Din acest motiv, anumite aspecte legate de managementul intern, cultura organizațională și aplicarea practică a politicilor nu au putut fi verificate empiric.
- f) **Calitatea variabilă a răspunsurilor și a recomandărilor** - Diferențele de experiență și nivel de înțelegere ale respondenților au influențat calitatea datelor completate. În unele cazuri, echipa de evaluare a completat informațiile lipsă prin interpretare logică și triangulare cu alte surse (documente publice, site-uri web, discuții din focus-grup), ceea ce poate conduce la recomandări parțial incomplete sau mai puțin adaptate specificului fiecărei organizații.

II. SITUAȚIA GENERALĂ ȘI VENITURILE ORGANIZAȚIILOR EVALUATE

2.1. Descrierea profilului organizațiilor

Forma juridică de organizare și vechimea organizațiilor

Profilul organizațiilor membre CNTM arată un sector construit exclusiv pe forma juridică de Asociație Obștească, aflate însă în etape diferite de maturitate instituțională. Toate cele 22 de organizații evaluate sunt înregistrate ca Asociații Obștești, ceea ce confirmă că această formă rămâne cea mai utilizată în sectorul de tineret din Republica Moldova, datorită ușurinței de constituire, structurii deschise a membrilor și compatibilității cu mecanismele de finanțare naționale și internaționale. Din perspectiva vechimii, rețeaua CNTM include șase organizații active de peste 20 de ani (AO Moștenitorii, GENDERDOC-M, Eco-Răzeni, Alianța Studenților din Moldova, AO Secolul XXI și AO Perspectiva), cinci organizații cu vechime medie între 10 și 20 de ani, cinci fondate în perioada 2016–2020 și șase înregistrate recent, între 2021–2024. Această distribuție indică o structură relativ echilibrată între organizații consolidate, cu experiență administrativă solidă, și organizații noi, aflate încă în proces de dezvoltare a cadrului intern și a practicilor de guvernare.

Structura și numărul de membri

Din perspectiva bazei de membri, majoritatea organizațiilor funcționează cu un nucleu relativ restrâns de persoane. Analiza celor 22 de organizații evaluate arată că aproximativ șase au sub 10 membri, șapte au între 10 și 20, cinci au între 21 și 50 de membri, iar doar una depășește pragul de 50 (Erasmus Student Network – 52 membri). Pentru trei organizații (Tinerii și Studenții pentru Pace, Asociația Tinerilor Diplomați, GENDERDOC-M), datele privind numărul de membri nu au fost furnizate, ceea ce poate indica o evidență internă incompletă, o necunoaștere exactă a acestor informații sau o abordare informală a procesului de aderare. În ansamblu, multe organizații de tineret se bazează pe un grup mic de persoane foarte active, completat ocazional de voluntari, ceea ce le face vulnerabile la fluctuațiile de membri și la pierderea continuității instituționale.

Resurse umane și personal

Organizațiile de tineret funcționează preponderent cu echipe mici și capacitate administrativă limitată. 15 din cele 22 de organizații evaluate au cel puțin un angajat contractat (prin contract individual de muncă sau de prestări servicii), în timp ce 7 organizații nu au niciun salariat. Aproape jumătate dintre organizații (9 din 22) lucrează cu echipe de 1–3 persoane, de regulă limitate la contabil, coordonator de proiect sau administrator, iar doar patru organizații au între 4 și 6 angajați. Doar două organizații dispun de echipe mai mari și își permit să salarizeze un număr semnificativ de persoane – Eco-Răzeni (10 angajați) și GENDERDOC-M (21 angajați). Această structură arată că multe organizații se confruntă cu fluctuații frecvente de personal și dificultăți în menținerea unor echipe stabile, ceea ce afectează continuitatea activităților și capacitatea de consolidare instituțională. Totodată, se conturează o dependență puternică de voluntariat, în detrimentul unui nucleu de personal permanent, pe fondul resurselor financiare limitate.

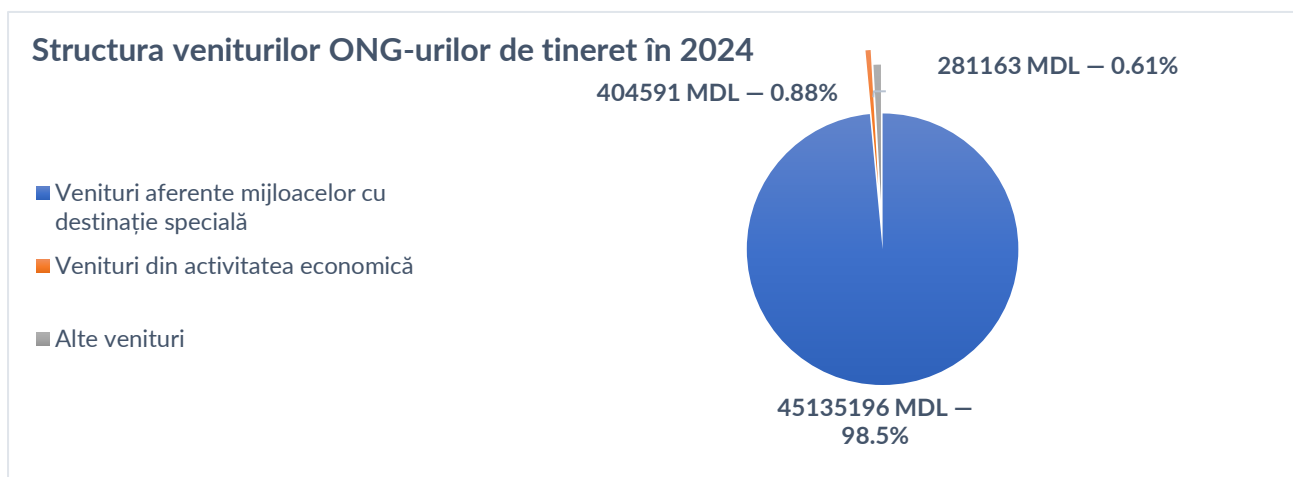
Voluntariatul joacă un rol central în funcționarea organizațiilor de tineret și compensează parțial lipsa de personal angajat. Potrivit datelor din Chestionar, 18 dintre cele 22 de organizații implică voluntari în activitățile lor curente. Nivelul de implicare diferă considerabil: cinci organizații au echipe restrânse de 3–5 voluntari, opt gestionează între 11 și 20 de voluntari activi, iar alte cinci mențin constant peste

20 de persoane implicate, ceea ce le oferă o capacitate operațională și un impact comunitar mai mare. Patru organizații nu au voluntari permanenți, bazându-se exclusiv pe membri formali sau pe implicare ocazională. Deși voluntariatul este un element fundamental al activității, doar trei organizații – AIESEC Chișinău, Liga Studenților Originari din Republica Moldova și Pharos – sunt acreditate oficial ca instituții gazdă ale activității de voluntariat (IGAV) de către Ministerul Educației și Cercetării¹. Lipsa acreditării poate fi explicată prin percepția că procesul este prea birocratic sau neesențial, ori prin neînnoirea statutului după expirare. Totuși, certificarea IGAV aduce beneficii importante, inclusiv recunoașterea formală a implicării tinerilor, creșterea motivației voluntarilor și consolidarea credibilității și sustenabilității organizaționale.

2.2. Venituri și surse de finanțare

Structura veniturilor organizațiilor

Analiza veniturilor pentru anul 2024 arată un sector cu resurse financiare concentrate în câteva organizații mari și cu un nivel ridicat de fragilitate pentru restul. Conform datelor raportate la BNS, veniturile cumulate ale celor 22 de organizații evaluate se ridică la 45.820.950 MDL, structurate astfel:



Veniturile celor 22 OSC evaluate reprezintă aproximativ 0,61% din totalul veniturilor realizate de organizațiile societății civile din Republica Moldova în 2024², ceea ce confirmă faptul că organizațiile de tineret gestionează un volum relativ mic din resursele sectorului. Totodată, doar trei organizații – GENDERDOC-M, Eco-Răzeni și AO Moștenitorii – concentrează peste 36,7 milioane MDL, adică aproape 80% din veniturile totale ale eșantionului, în timp ce majoritatea celorlalte organizații funcționează cu bugete sub 500.000 MDL anual. Potrivit chestionarului de autoevaluare, jumătate dintre organizații au raportat venituri între 100.000 și 1.000.000 MDL, patru au avut sub 100.000 MDL, iar două nu au înregistrat venituri în 2024. Această polarizare accentuează riscul adâncirii decalajului dintre organizațiile consolidate – care dispun de infrastructură, echipe și stabilitate financiară – și organizațiile mici sau emergente, dependente de micro-proiecte și finanțări ocazionale.

¹ Registrul de evidență a instituțiilor gazdă a activității de voluntariat (actualizat la 01.09.2025): https://mecc.gov.md/sites/default/files/registrul_de_evidenta_al_institutiilor_gazda_a_activitatii_de_voluntariat_2025.docx

² Potrivit Raportului CSO Meter din 2025, veniturile totale ale OSC-urilor în 2024 au constituit 7,55 miliarde MDL.

Sursele de finanțare

Structura surselor de finanțare evidențiază o dependență aproape totală de granturi, cu o capacitate foarte redusă de generare a veniturilor proprii. Deși în chestionarele de autoevaluare organizațiile au estimat că circa 78% din venituri provin din granturi, analiza datelor BNS arată o pondere și mai mare: aproximativ 98,5% (45,13 milioane MDL) din veniturile cumulate sunt venituri aferente mijloacelor cu destinație specială. Prin comparație, veniturile din activități economice reprezintă doar 0,61% (281 mii MDL), iar alte surse (donații, sponsorizări, contribuții în natură etc.) însumează 0,88% (circa 405 mii MDL). Această configurație confirmă dependența structurală de finanțările externe și capacitatea scăzută de autofinanțare, limitând autonomia organizațiilor și expunându-le la schimbările de priorități ale donatorilor. Consolidarea unor surse interne recurente (servicii, cotizații, sponsorizări locale, donații individuale) și dezvoltarea activităților economice compatibile cu statutul non-profit ar trebui să devină o prioritate strategică, aspect detaliat ulterior în componentele privind strategiile interne și capacitățile de colectare de fonduri.

La nivelul accesării granturilor, majoritatea organizațiilor gestionează intern procesul de scriere și aplicare a proiectelor. Dintre OSC-urile care au beneficiat de finanțări, 45,5% au indicat preponderența surselor internaționale, 40,9% – surse locale sau naționale, iar 9,1% au menționat o distribuție relativ echilibrată între granturi interne și externe; o singură organizație nu a putut oferi o estimare clară. Totodată, 72,7% (16 organizații) au declarat că nu au apelat niciodată la suport extern pentru elaborarea propunerilor de proiect, în timp ce 27,3% (AIESEC Chișinău, Secolul XXI, ATOS, Tinerii și Studenții pentru Pace, Asociația Tinerilor Diplomați și Căușeni HUB) au beneficiat cel puțin o dată de asistență externă. Această tendință poate reflecta atât o anumită capacitate internă de scriere de proiecte, cât și constrângeri financiare care limitează colaborarea cu consultanți specializați.

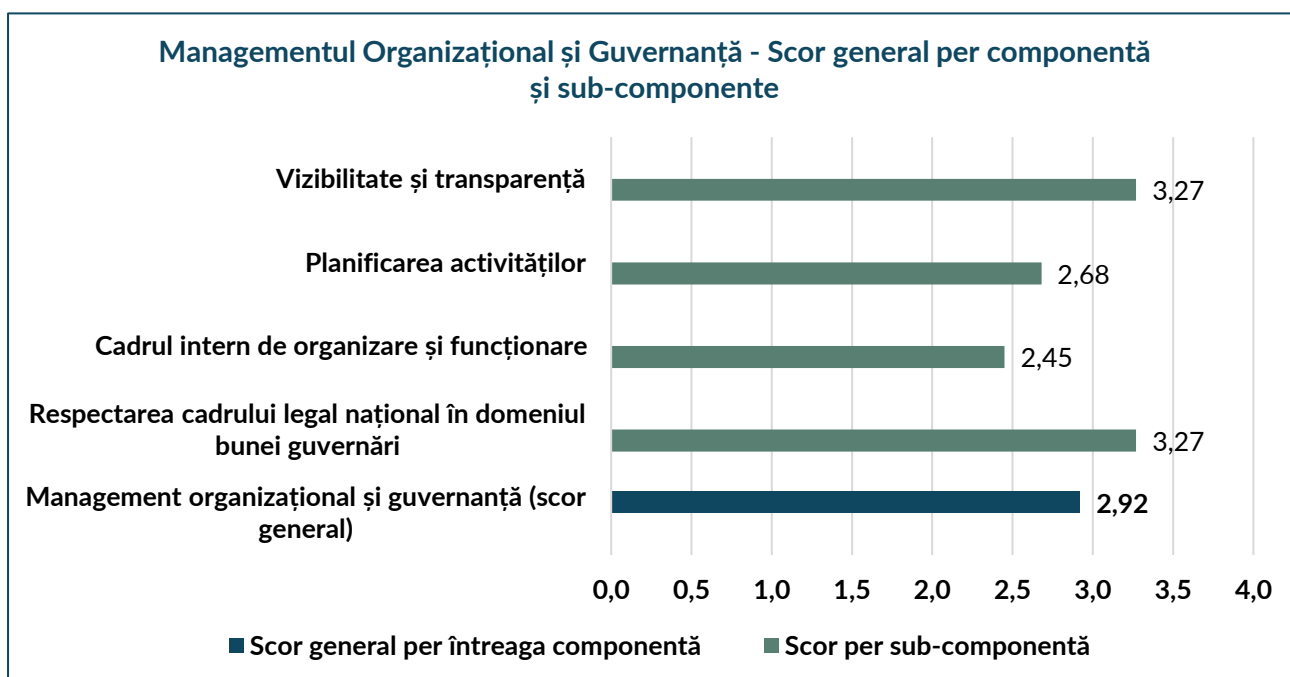
Activități economice

Activitățile economice au, în prezent, un rol marginal în mixul de finanțare al organizațiilor de tineret și sunt valorificate doar de un număr redus de OSC-uri. Doar cinci dintre cele 22 de organizații evaluate au raportat venituri din activități economice, ceea ce arată că acest mecanism de autofinanțare rămâne puțin utilizat. Tipurile de activități identificate includ servicii educaționale și de instruire (Eco-Răzeni, Moștenitorii, STUDEM) și închirierea de spații sau echipamente (Eco-Răzeni, Căușeni HUB).

Cele mai mari venituri economice au fost raportate de STUDEM (218.949 MDL) și Eco-Răzeni (40.792 MDL), restul organizațiilor obținând sume modeste. Situația confirmă o capacitate redusă de diversificare a veniturilor și o dependență persistentă de granturi, ceea ce limitează posibilitatea organizațiilor de a investi în dezvoltare instituțională, în retenția personalului și în inițiative pe termen lung.

III. CONSTATĂRI PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL ȘI GUVERNANȚĂ

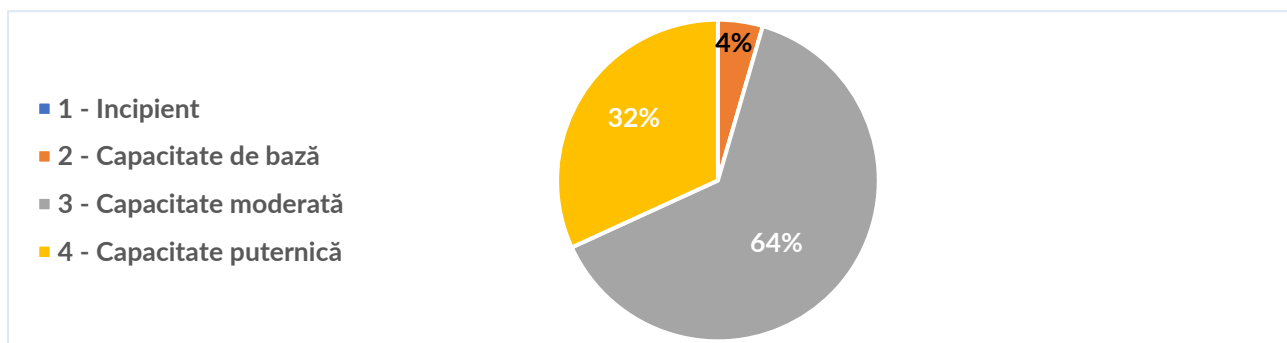
3.1. Constatări generale per componentă



Nivelul de dezvoltare instituțională al organizațiilor de tineret este moderat, dar inegal, cu performanțe mai bune în zonele reglementate legal și rezultate mai slabe în procesele interne de guvernare și management. Scorul mediu general de 2,92 arată că organizațiile tind să se conformeze cerințelor obligatorii, obținând rezultate mai ridicate la „Respectarea cadrului legal național în domeniul bunei guvernări” și „Vizibilitate și transparență” (ambele cu scor 3,27). În schimb, sub-componente precum „Cadrul intern de organizare și funcționare” (2,45) și „Planificarea activităților” (2,68) relevă absența unui management instituțional bine structurat și o dependență puternică de procese informale sau strict legate de proiecte. Diferențele mari între organizații și tendința de supraevaluare observată în auto-raportări confirmă că, în numeroase cazuri, procesele interne sunt insuficient dezvoltate sau aplicate doar formal.

Capacitățile reale ale organizațiilor sunt mai ridicate decât nivelul „incipient”, dar sub ceea ce sugerează o parte din scorurile auto-atribuite, ceea ce indică o nevoie clară de susținere sistemică în dezvoltarea guvernării interne. Faptul că datele provin din autoevaluare, combinat cu justificări sumare și lipsa documentării efective a unor procese cheie (politici, proceduri, mecanisme de control), limitează acuratețea imaginii obținute. În acest context, rolul CNTM, în calitate de organizație umbrelă, devine esențial pentru a defini și promova standarde minime de guvernare, în timp ce ANT/MECC are un rol critic în finanțarea și susținerea programelor de dezvoltare instituțională. Doar prin intervenții structurate și coordonate se poate consolida o cultură organizațională bazată pe proceduri clare, continuitate și responsabilitate instituțională, reducând fragilitatea actuală a cadrului intern și crescând sustenabilitatea pe termen lung.

3.2. Respectarea cadrului legal național în domeniul bunei guvernări

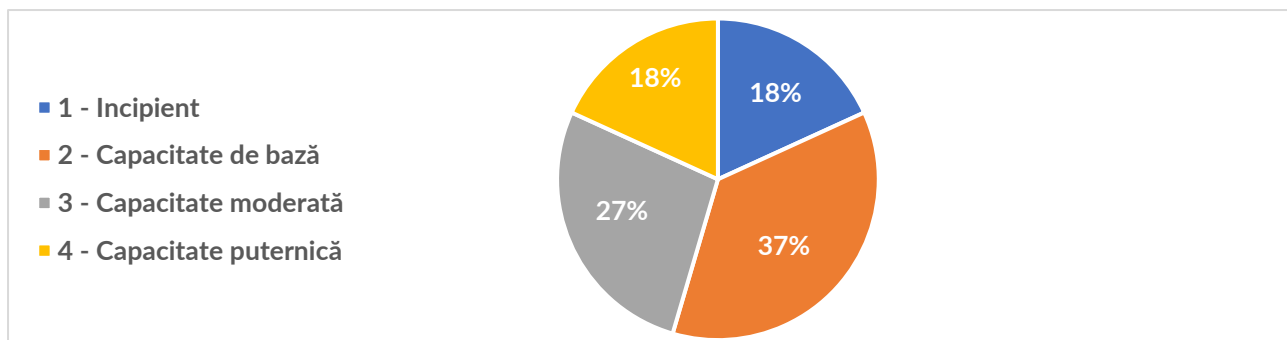


Respectarea cadrului legal național este sub-componenta cu cel mai ridicat nivel de conformare, cu un scor mediu de 3,27, ceea ce arată că organizațiile de tineret se percep ca fiind, în general, bine aliniată la cerințele juridice de bază. Majoritatea declară că dispun de statute valide și organe de conducere active și că îndeplinesc condițiile minime de funcționare. Totuși, în lipsa unei analize directe a statutelor și având în vedere caracterul de autoevaluare al exercițiului, precum și tendința unor organizații de a se evalua prea optimist, nivelul real de conformare este dificil de apreciat cu precizie, iar o parte din scoruri pot fi supraestimate.

Distribuția scorurilor evidențiază diferențe clare între organizații în ceea ce privește actualizarea și aplicarea cadrului statutar. O singură organizație s-a autoevaluat la nivelul 2, recunoscând întârzieri și curențe de formalizare, în timp ce 14 OSC-uri s-au situat la nivelul 3, apreciind că statutele lor sunt funcționale, dar necesită ajustări și o mai bună gestionare a registrelor de membri și a procedurilor interne. Șapte organizații și-au atribuit scorul maxim (4), declarând statute actualizate, registre complete și procese interne documentate, ceea ce sugerează o guvernare mai stabilă și un nivel mai ridicat de conformare juridică.

Nivelul ridicat de conformare reflectă însă, în mare măsură, presiunea cadrului legislativ și a procedurilor administrative/dictate de Agenția Servicii Publice, nu neapărat o maturitate organizațională avansată. Intrarea în vigoare a Legii nr. 86/2020 privind organizațiile necomerciale și cerințele impuse de ASP au determinat multe OSC-uri să își actualizeze statutele, iar organizațiile fondate după 2020 au fost obligate să adopte încă de la început documente conforme. În aceste condiții, alinierea la cerințele legale este adesea rezultatul conformării administrative, mai degrabă decât al unor procese interne consolidate de guvernare, ceea ce explică de ce există în continuare curențe în aplicarea practică a normelor și în gestionarea coerentă a registrelor și procedurilor interne.

3.3. Cadrul intern de organizare și funcționare

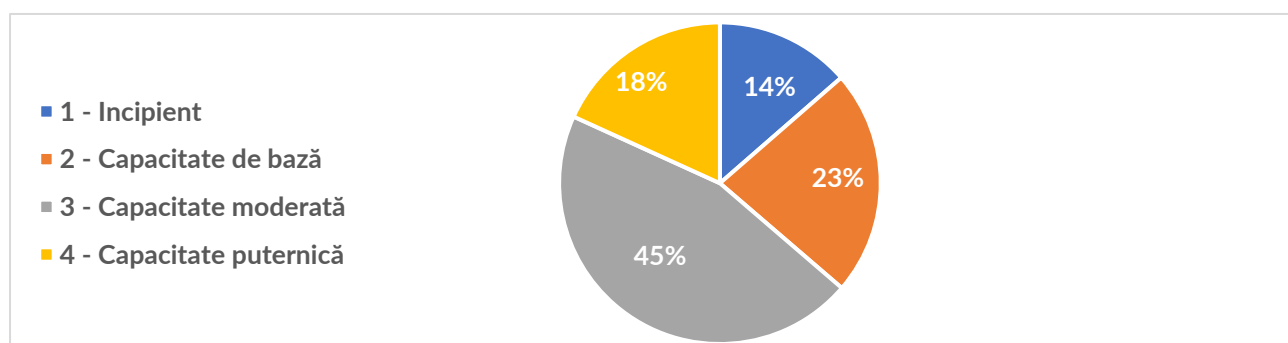


Sub-componenta „Cadrul intern de organizare și funcționare” evidențiază unul dintre cele mai scăzute niveluri de maturitate instituțională, cu un scor mediu de 2,45 – cel mai mic din întreaga componentă de Management organizațional. Majoritatea organizațiilor se bazează pe reguli informale sau pe documente minimale, iar o parte dintre OSC-uri și-au acordat scoruri mai mari decât capacitățile reale, fapt vizibil atât din justificările incomplete, cât și din absența unor politici interne clare indicate în Chestionar. Situația este mai pronunțată în cazul organizațiilor tinere sau cu resurse administrative limitate, unde cadrul intern de guvernare rămâne insuficient structurat și fragmentar.

Capacitatea organizațiilor de a elabora, actualiza și aplica politici interne rămâne limitată, iar nivelul de înțelegere a cerințelor de guvernare și conformitate este, în general, modest. La nivel de sector, formalizarea cadrului intern este redusă, cu diferențe mari între organizații: doar 14 din 22 de OSC-uri dețin cel puțin o politică sau un regulament non-financiar, în timp ce restul nu au astfel de documente sau nu le aplică consecvent. În multe cazuri, politicile existente sunt de bază și au fost elaborate în principal pentru a răspunde cerințelor donatorilor, nu ca parte a unei arhitecturi interne de guvernare. Doar câteva organizații – precum Eco-Răzeni sau Moștenitorii – dispun de un cadru intern mai complex, care include politici privind integritatea, protecția copilului, resursele umane sau managementul riscurilor. În focus-grup, reprezentanții au semnalat dificultăți în clarificarea rolurilor, responsabilităților și proceselor interne, iar fluctuația ridicată a membrilor și echipelor de conducere reduce continuitatea organizațională; în lipsa unor politici clare, multe procese rămân ad-hoc. În ansamblu, combinația dintre formalizarea redusă, controlul intern fragil și rotația frecventă a resurselor umane vulnerabilizează organizațiile și limitează calitatea și coerența managementului intern.

Un element critic al cadrului intern îl reprezintă controlul intern, unde implementarea este mai curând formală decât efectivă. 17 din cele 22 de organizații evaluate au desemnat un cenzor sau o comisie de cenzori, însă doar 11 au raportat că această funcție este activă și generează rapoarte regulate. În celelalte cazuri, cenzorul există doar la nivel formal sau nu este activ, iar un grup de organizații nu are în prezent desemnat niciun organ de control intern. Discuțiile din focus-grup au evidențiat dificultatea identificării unei persoane competente pentru această funcție, lipsa instruirii practice și necunoașterea clară a atribuțiilor, ceea ce face ca rolul cenzorului să fie tratat adesea ca o formalitate, nu ca un instrument real de guvernare și responsabilitate instituțională.

3.4. Planificarea activităților



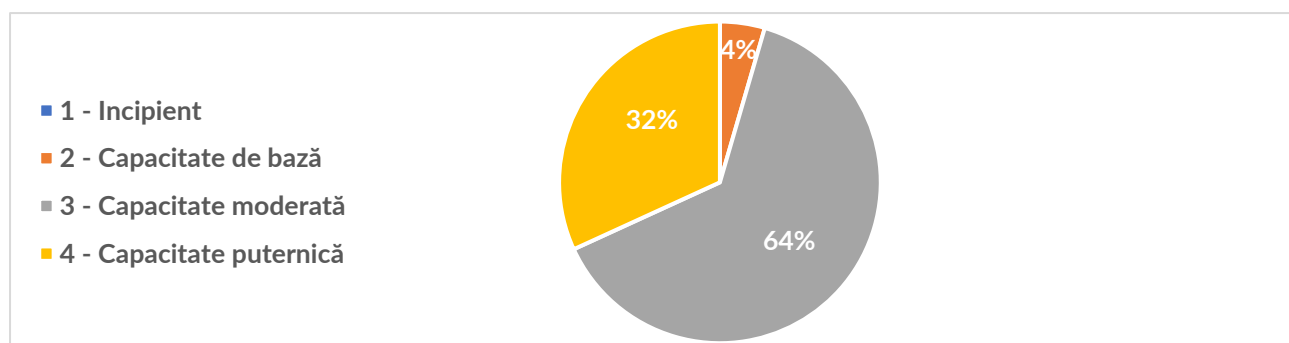
Planificarea activităților rămâne slab dezvoltată, majoritatea organizațiilor lucrând preponderent pe termen scurt și efectuând planificarea per proiect. Scorul mediu de 2,68 arată că, deși multe OSC-uri declară că își planifică periodic activitățile, acest proces este dominat de planuri operaționale și de activități dictate de proiectele în derulare. Doar aproximativ cinci organizații – în special cele consolidate, precum Eco-Răzeni, Moștenitorii și AIESEC Chișinău – au menționat explicit că dispun de

un plan strategic formal sau că sunt în proces de actualizare a acestuia și utilizează mecanisme recurente, documentate, de planificare corelate cu misiunea și obiectivele organizaționale.

La nivelul majorității organizațiilor, planificarea este limitată, fragmentată și adesea supraevaluată în auto-raportări. Aproximativ jumătate dintre OSC-uri și-au atribuit scorul 3 (capacitate moderată), însă justificările nu confirmă, în cele mai multe cazuri, existența unor documente strategice sau a unor obiective clare pe termen mediu și lung. În practică, planificarea activităților are loc aproape exclusiv în cadrul proiectelor existente, fără o viziune instituțională mai amplă. Doar câteva organizații, precum Eco-Răzeni sau GENDERDOC-M, desfășoară exerciții periodice de planificare strategică, ceea ce le permite să mențină coerența și direcția organizațională dincolo de ciclurile de proiect.

Lipsa unei planificări strategice consolidate generează vulnerabilitate instituțională, în special în contextul fluctuației ridicate a membrilor și a personalului în organizațiile de tineret. Fără un cadru strategic clar, fiecare nouă echipă riscă să reia procesele „de la zero”, ceea ce afectează memoria instituțională, stabilitatea și impactul pe termen lung. Dezvoltarea unei funcții de planificare mai solide – prin elaborarea și actualizarea periodică a planurilor strategice, definirea obiectivelor de impact și utilizarea instrumentelor de management al rezultatelor – devine esențială pentru creșterea sustenabilității și eficienței organizațiilor de tineret.

3.5. Vizibilitate și transparență



Subcomponenta „Vizibilitate și transparență” înregistrează unul dintre cele mai ridicate scoruri (3,27), ceea ce arată că organizațiile de tineret se percep ca având un nivel bun de comunicare și deschidere publică. Totuși, această imagine este parțial supraestimată: mai multe organizații au menționat în justificări că dispun doar de elemente vizuale de bază (logo, slogan), fără Brandbook sau identitate vizuală formalizată, iar practicile de raportare publică sunt aplicate selectiv. În consecință, scorul reflectă mai degrabă percepția internă decât o aliniere deplină la standarde consolidate de transparență și comunicare instituțională.

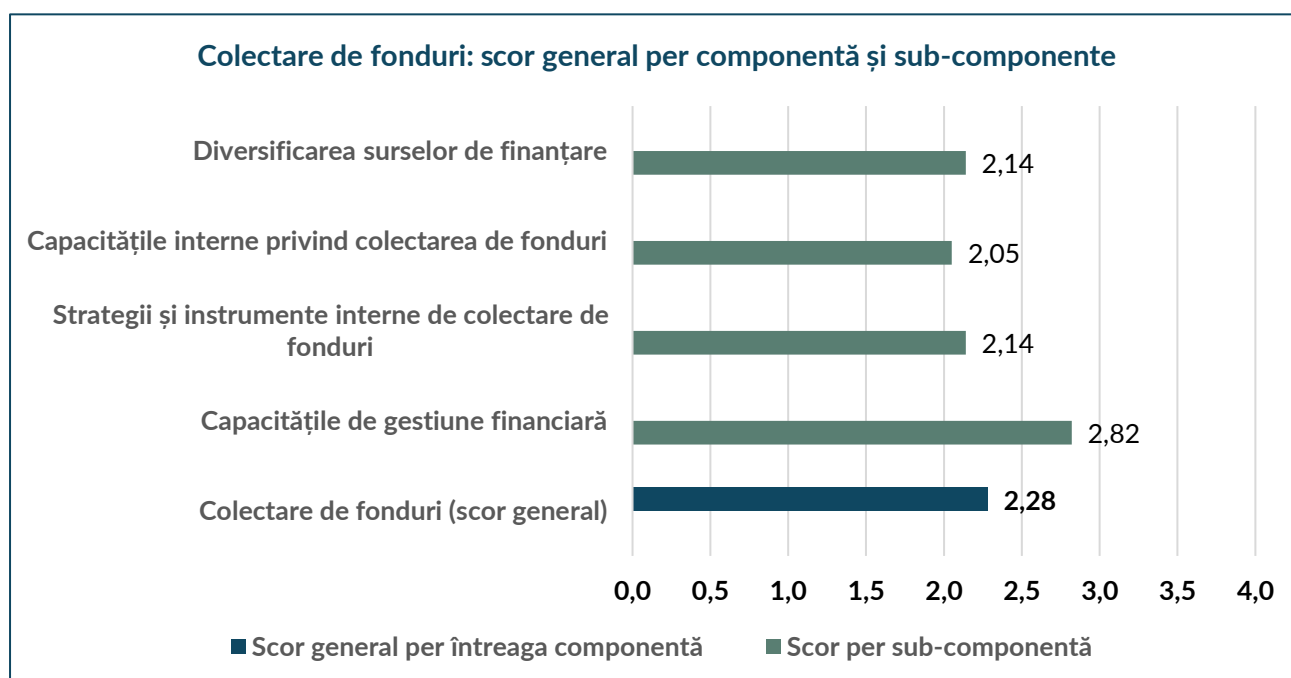
Prezența digitală a organizațiilor este activă, dar insuficient profesionalizată, ceea ce indică un nivel moderat, nu avansat, de vizibilitate. Din cele 22 de organizații evaluate, doar 10 (aprox. 45%) dețin un website propriu, în timp ce restul își bazează comunicarea aproape exclusiv pe rețele sociale sau nu au deloc o prezență digitală oficială. Această dependență de platforme externe limitează coerența comunicării, controlul asupra conținutului și capacitatea de atragere a resurselor. Lipsa site-urilor proprii este determinată, în principal, de resursele financiare limitate, dar și de lipsa unei prioritizări strategice a comunicării instituționale.

Raportarea anuală către public rămâne incompletă și neuniformă. Jumătate dintre organizații (15 din 22) au declarat că elaborează rapoarte anuale de activitate, însă doar aproximativ o treime le publică efectiv și le fac accesibile publicului larg (ex. Eco-Răzeni, Principii Sănătoase, PNTPA). Această situație

contravine cerințelor Legii 86/2020 privind organizațiile necomerciale, care obligă OSC-urile să facă public raportul anual de activitate în termen de 6 luni de la încheierea anului și prevede, la art. 16, riscul inițierii procedurii de lichidare forțată în caz de neprezentare repetată. În practică, raportarea anuală este tratată mai degrabă ca o obligație față de donatori decât ca un exercițiu de transparență față de comunitate, ceea ce generează un decalaj între cadrul normativ și comportamentul organizațiilor și confirmă necesitatea consolidării culturii de raportare publică și responsabilitate instituțională.

IV. CONSTATĂRI PRIVIND COLECTAREA DE FONDURI

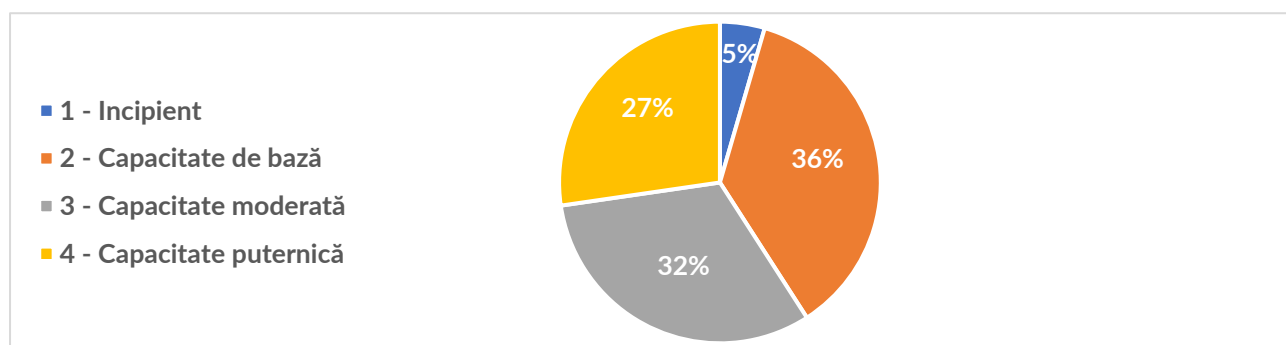
4.1. Constatări generale per componentă



Componenta „Colectare de fonduri” înregistrează un nivel general scăzut spre moderat de dezvoltare (scor total 2,28), ceea ce arată că fundraisingul nu este încă o funcție stabilă și bine integrată în majoritatea organizațiilor de tineret. Singura sub-componentă cu un nivel relativ mai bun este „Capacitățile de gestiune financiară” (2,82), unde există procese de bază funcționale, chiar dacă adesea slab formalizate și aplicate inegal. În schimb, elementele critice pentru o funcție de fundraising matură – strategii interne, capacități dedicate și diversificarea surselor de venit – obțin scoruri reduse (între 2,05 și 2,14), indicând lipsa unei abordări structurate și a unor mecanisme stabile de mobilizare a resurselor.

Tendențele sectoriale confirmă dependența aproape totală de finanțările prin granturi (peste 95% din venituri), în condițiile în care majoritatea organizațiilor nu au personal dedicat fundraisingului, iar activitățile de colectare de fonduri sunt ocazionale și fără continuitate. Absența strategiilor interne și a planurilor de fundraising face ca procesul să fie preponderent reactiv, nu proactiv, iar lipsa diversificării veniturilor limitează autonomia financiară și capacitatea de investiție în dezvoltarea instituțională. Un număr semnificativ de organizații nu au apelat niciodată la suport extern pentru scrierea proiectelor, ceea ce reflectă atât resurse limitate, cât și un nivel scăzut de profesionalizare în accesarea finanțărilor. În ansamblu, componenta descrie un sector vulnerabil financiar, puternic dependent de donatori și cu nevoie urgentă de consolidare sistematică a funcției de fundraising în rândul organizațiilor de tineret.

4.2. Capacitățile de gestiune financiară



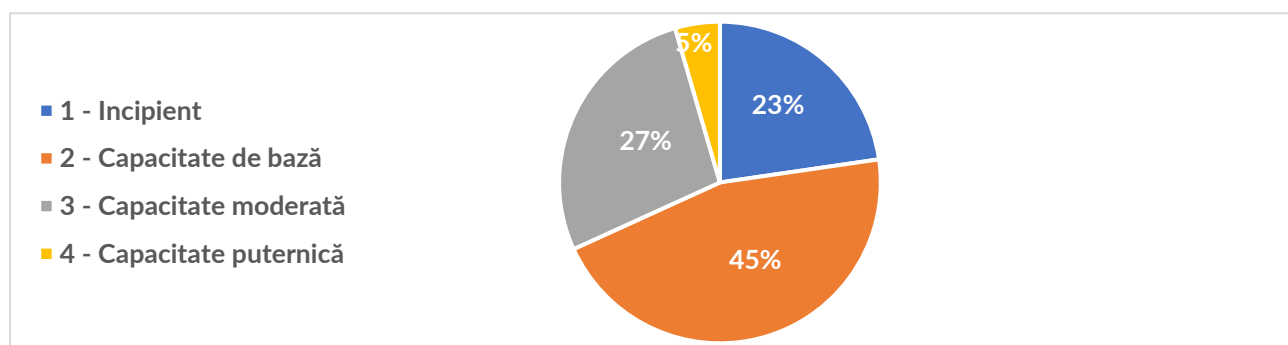
Capacitățile de gestiune financiară se situează la un nivel moderat (scor mediu 2,82), indicând că majoritatea organizațiilor dispun de procese financiare de bază, dar insuficient dezvoltate, documentate și aplicate consecvent. Analiza justificărilor arată că unele scoruri auto-atribuite sunt optimiste: în mai multe cazuri lipsesc politici, proceduri sau mecanisme interne care să confirme maturitatea declarată. Dezvoltarea financiară este puternic inegală – doar câteva organizații au un cadru financiar bine structurat, în timp ce majoritatea rămân la un nivel incipient de formalizare.

Formalizarea cadrului financiar rămâne limitată. Din cele 22 de organizații, 14 au raportat existența a cel puțin unei politici financiare scrise, însă, în cele mai multe cazuri, aceasta se rezumă la Politica contabilă și, uneori, la proceduri de achiziții, elaborate cel mai probabil pentru a răspunde cerințelor donatorilor. Opt organizații nu au nicio politică financiară internă, ceea ce indică o funcționare preponderent ad-hoc și o dependență de regulile externe (legislative sau ale finanțatorilor). Doar câteva OSC-uri – precum Eco-Răzeni și STUDEM – dispun de un set integrat de politici financiare (contabilitate, achiziții, control intern, salarizare), care pot fi considerate modele de bună practică la nivel de sector.

Gestionarea contabilității și controlul intern sunt funcționale la nivel minimal, dar denotă constrângeri de resurse și aplicare inegală. Toate cele 22 de organizații au contabilitate funcțională, gestionată fie intern (15 OSC-uri), fie prin servicii externalizate (7 OSC-uri), însă în cinci cazuri evidența este ținută voluntar, ceea ce sugerează fie lipsa resurselor financiare pentru remunerarea unui specialist, fie volum redus de operațiuni.

Practicile de gestionare a numerarului arată o tranziție parțială către utilizarea predominantă a plăților prin bancă, dar și persistența unor operațiuni în numerar care pot crea riscuri de gestiune. Aproximativ 7 organizații (inclusiv Eco-Răzeni, Perspectiva, AIESEC, Erasmus Student Network și Asociația Tinerilor Diplomați) au raportat că utilizează numerar pentru anumite tipuri de plăți, în timp ce restul organizează plățile preponderent prin transfer bancar. Această evoluție indică o tendință pozitivă de digitalizare a operațiunilor financiare, dar și menținerea unor practici tradiționale pentru cheltuieli punctuale (evenimente, plăți mici, contribuții individuale). În lipsa unor politici interne clare privind gestionarea fluxurilor de numerar, aceste practici pot genera riscuri de evidență incompletă, dificultăți de documentare și vulnerabilități în raportarea contabilă și fiscală, aspecte abordate în detaliu în sub-componenta privind capacitățile de gestiune financiară.

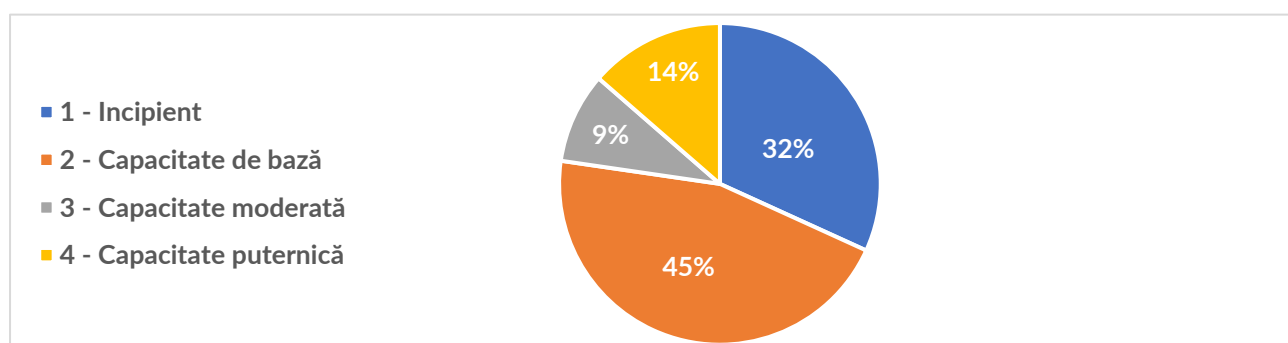
4.3. Strategii și instrumente interne de colectare de fonduri



Strategiile și instrumentele interne de colectare de fonduri sunt slab dezvoltate, scorul mediu de 2,14 indicând că fundraisingul este mai degrabă ocazional decât planificat și sistematic. Majoritatea organizațiilor se află la nivel incipient sau de bază (scoruri 1–2), ceea ce arată că activitățile de colectare de fonduri fie lipsesc, fie sunt desfășurate punctual, fără o abordare coerentă. Doar câteva organizații – precum STUDEM sau Eco-Răzeni – se disting prin practici mai structurate, reușind să genereze venituri suplimentare pe lângă granturi prin mecanisme interne relativ consolidate.

Fundraisingul nu este, în general, ghidat de strategii sau planuri formale, ci de acțiuni ad-hoc, fără obiective clare, indicatori de performanță sau proceduri interne bine definite. Chiar și în cazurile în care există încercări de a diversifica veniturile prin activități economice sau alte surse non-grant, ponderea acestor venituri rămâne marginală (sub 5% din total). Această structură limitează autonomia financiară, crește riscurile în perioadele dintre finanțări și reduce capacitatea organizațiilor de a investi în dezvoltare instituțională și planificare strategică. În consecință, profesionalizarea funcției de fundraising, elaborarea de strategii și planuri anuale de colectare de fonduri și introducerea unor instrumente clare (obiective, ținte, indicatori) devin condiții esențiale pentru maturizarea sectorului de tineret.

4.4. Capacitățile interne privind colectarea de fonduri

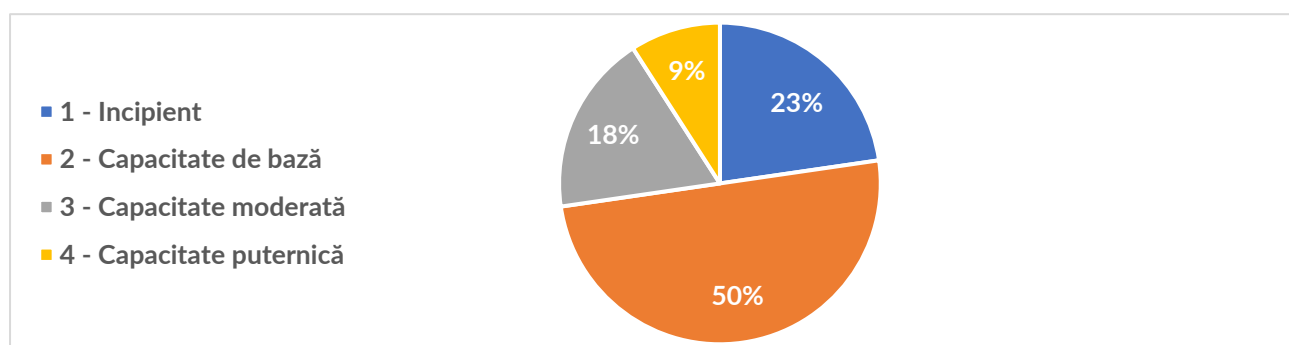


Capacitățile interne de fundraising sunt reduse, scorul mediu de 2,05 confirmând o funcție slab structurată, dependentă mai degrabă de eforturi ocazionale decât de procese bine instituționalizate. Majoritatea organizațiilor se auto-evaluează la niveluri incipiente sau de bază (1–2), ceea ce reflectă lipsa unei infrastructuri interne clare pentru mobilizarea resurselor. În practică, colectarea de fonduri este tratată ca o activitate suplimentară, nu ca o funcție strategică.

În cele mai multe cazuri, organizațiile nu dispun de personal dedicat colectării de fonduri, responsabilitatea fiind preluată implicit de directori sau administratori, care gestionează procesul pe lângă alte sarcini operaționale. În lipsa unor roluri clar definite, a unor fișe de post și a unor procese

interne standardizate, activitățile de fundraising sunt realizate fără planificare, fără obiective și fără indicatori de performanță, ceea ce afectează capacitatea de a atrage resurse în mod constant. În plus, 16 din 22 de organizații nu au apelat niciodată la suport extern pentru scrierea proiectelor, ceea ce evidențiază atât constrângeri financiare, cât și un grad redus de profesionalizare în accesarea finanțării. În aceste condiții, funcția de colectare de fonduri rămâne nesistematizată și dependentă de disponibilitatea liderilor, cu impact direct asupra sustenabilității financiare pe termen mediu și lung.

4.5. Diversificarea surselor de finanțare



Diversificarea surselor de finanțare este foarte redusă, scorul mediu de 2,14 indicând că majoritatea organizațiilor de tineret depind aproape exclusiv de granturi. Doar câteva OSC-uri – precum STUDEM, AIESEC Chișinău și Eco-Răzeni – raportează încercări mai consistente de a combina granturile cu alte surse de venit (activitate economică, servicii, contribuții locale), însă ponderea acestor venituri rămâne modestă. Chiar și în cazurile în care organizațiile și-au auto-atribuit scoruri înalte (ex. AIESEC Chișinău, scor 4,00), analiza situațiilor financiare arată că diversificarea este limitată, în special din cauza bugetelor totale relativ mici, ceea ce reduce relevanța reală a veniturilor non-grant.

Datele financiare consolidate confirmă această dependență structurală: peste 98% din veniturile cumulate ale celor 22 de organizații provin din granturi, în timp ce veniturile din activități economice și alte surse abia depășesc 1-2% din total. Doar cinci organizații au raportat venituri din activități economice (în special servicii educaționale, instruire sau închirieri de spații), iar sumele respective sunt semnificative doar în câteva cazuri, cum ar fi STUDEM și Eco-Răzeni. În paralel, trei organizații – Genderdoc-M, Eco-Răzeni și AO Moștenitorii – concentrează aproape 80% din veniturile totale ale întregului eșantion, în timp ce majoritatea celorlalte funcționează cu bugete reduse și fără surse alternative solide de finanțare.

Concentrarea resurselor financiare în câteva organizații accentuează dezechilibrul intern al sectorului și limitează dezvoltarea organizațiilor mici și emergente. Trei OSC-uri – Genderdoc-M, Eco-Răzeni și A.O. Moștenitorii – concentrează aproape 80% din veniturile totale ale întregului eșantion, în timp ce majoritatea organizațiilor funcționează la limita sustenabilității, cu bugete reduse și capacități de diversificare minime. Această distribuție inegală afectează stabilitatea financiară a sectorului, reduce capacitatea organizațiilor mici de a investi în dezvoltare instituțională și generează o vulnerabilitate sistemică față de fluctuațiile surselor de finanțare. În acest context, dezvoltarea unor strategii robuste de diversificare a veniturilor devine esențială pentru creșterea rezilienței financiare la nivel de sector.

V. RECOMANDĂRI

5.1. Recomandări pentru CNTM

Recomandările de mai jos sunt formulate pe baza chestionarelor de autoevaluare, analizei situațiilor financiare, discuțiilor din focus-grup și evaluării generale a celor 22 de organizații membre CNTM:

Introducerea unui „Indice de dezvoltare instituțională” al organizațiilor membre (eventual și non-membre). Pe baza scorurilor existente, CNTM ar putea dezvolta un „Youth NGO Institutional Development Index”, actualizat anual, care să sintetizeze scorurile pe componente (governanță, fundraising, transparență etc.) și să fie folosit ca instrument de monitorizare și de priorizare a suportului.

Crearea unui pachet minim de politici/proceduri/instrumente model și plasarea acestora pe o platformă digitală accesibilă organizațiilor de tineret membre/non-membre. CNTM poate elabora un Minimum Standards Toolkit care să includă: modele de politici interne esențiale (Cod de etică, ROF, politici HR, protecția datelor, conflict de interese, control intern), standarde minime obligatorii (număr minim de politici, mecanisme anuale de raportare, cerințe de bază pentru planificarea activităților) și instrumente de lucru. Acest pachet ar trebui susținut de o platformă digitală CNTM (secțiune dedicată pe site / intranet) care să conțină template-uri, proceduri, ghiduri practice, modele de rapoarte și resurse video, facilitând uniformizarea practicilor de governanță și întărirea capacităților instituționale.

Instruiri practice în elaborarea rapoartelor anuale publice. CNTM poate organiza sesiuni practice dedicate redactării rapoartelor anuale (narrative și financiare), însoțite de șabloane și exemple standardizate. Ulterior, organizațiile pot fi încurajate să publice aceste rapoarte pe platforme accesibile publicului (de ex. NGO.md), pentru a crește transparența și vizibilitatea sectorului.

Consolidarea competențelor de governanță și management organizațional. Se recomandă dezvoltarea unor module de formare orientate pe bune practici de governanță, arhitectura politicilor interne, management financiar și proceduri organizaționale. Instruirile ar trebui să combine componenta teoretică cu exerciții aplicative (draft de politici, simulare de procese interne, studii de caz din rețeaua CNTM), astfel încât organizațiile să poată implementa efectiv documentele și procesele la nivel intern.

Ghid și instruiri privind evidența și gestionarea donațiilor in-kind. CNTM poate elabora un ghid simplificat privind evidența, evaluarea și raportarea donațiilor în natură, completat de sesiuni de instruire. Aceasta va contribui la creșterea acurateții datelor financiare și la îmbunătățirea transparenței față de donatori și public.

Instruire în audit intern și elaborarea raportului cenzorului. Se recomandă sesiuni dedicate rolului cenzorului, proceselor de verificare internă și modului de întocmire a raportului anual. Un template standard de raport al cenzorului, pus la dispoziția membrilor CNTM, ar ajuta la uniformizarea practicilor de control intern și la transformarea acestei funcții dintr-o formalitate într-un instrument real de governanță.

Crearea de comunități de practică și cluburi de discuții tematice. CNTM poate organiza periodic cluburi de discuții și comunități de practică pe teme precum fundraising, fiscalitate, filantropie, sponsorizare, desemnare procentuală, management financiar sau comunicare. Aceste spații de învățare între egali ar facilita schimbul de experiențe, clarificarea aspectelor tehnice și identificarea provocărilor comune în rețea.

Suport și mentorat în dezvoltarea funcției de fundraising. CNTM poate oferi programe de formare și mentorat axate pe scriere de proiecte, identificarea surselor de finanțare, diversificarea veniturilor și dezvoltarea activităților economice compatibile cu statutul non-profit. Acest suport ar contribui la profesionalizarea funcției de colectare de fonduri și la reducerea dependenței de granturi. Pornind de la heterogenitatea identificată (organizații mari, medii, emergente), CNTM poate structura 2–3 niveluri de membri (de ex. emergent – consolidare – matur) și să ofere pachete de suport diferite adaptate nivelului.

Monitorizarea anuală a organizațiilor membre și actualizarea nevoilor sectorului. Se recomandă continuarea, pe bază anuală, a evaluării organizațiilor membre și actualizarea listei de nevoi și provocări la nivel sectorial. Acest exercițiu va permite calibrarea intervențiilor CNTM (training, mentorat, advocacy) și monitorizarea evoluției scorurilor pe fiecare componentă de dezvoltare.

Program CNTM de mentorat organizațional (peer-to-peer). CNTM poate structura un program de mentorat prin care CNTM împreună cu organizațiile consolidate (Eco-Răzeni, Moștenitorii, Genderdoc-M, AIESEC etc.) să acorde mentorat organizațiilor noi sau cu capacitate redusă. Un astfel de program ar accelera transferul de know-how, ar reduce costurile de consultanță și ar consolida coeziunea în cadrul rețelei.

Program CNTM de coaching pentru echipele de management ale organizațiilor de tineret. CNTM ar putea concepe și lansa un program anual de tip „Executive skills for Youth NGOs”, adresat directorilor executivi/administratorilor și coordonatorilor cheie, axat pe management, planificare strategică, fundraising, HR, comunicare etc. Programul poate fi livrat de trainerii și consultanții parteneri și ar contribui direct la creșterea maturității manageriale a organizațiilor de tineret.

Facilitarea accesului la experți externi prin intermediul listei CNTM și revitalizarea Pool of Trainers. Se recomandă revitalizării grupului de „Pool of Trainers” și eventual, extinderea cu consultanți în domenii-cheie (fundraising, guvernare, protecția datelor, comunicare, HR, management financiar etc.). Menținerea unei liste actualizate de specialiști, la care organizațiile membre să poată apela (inclusiv cu tarife preferențiale sau prin micro-granturi intermediare), va facilita accesul la expertiză specializată atunci când apar nevoi punctuale.

5.2. Recomandări pentru ANT/MEC:

Introducerea unui model de finanțare orientat spre dezvoltare organizațională. Se recomandă ajustarea mecanismului de grantare astfel încât finanțarea să fie corelată cu progresul instituțional al organizațiilor de tineret. ANT/MECC ar putea contracta anual o organizație specializată în dezvoltare organizațională pentru a realiza: evaluarea inițială a câștigătorilor de grant, definirea unui set de măsuri obligatorii de dezvoltare instituțională și evaluarea finală a progresului.

Dezvoltarea programelor de formare în management organizațional. ANT/MECC poate susține crearea unor „academii de management pentru ONG-uri de tineret”, implementate prin centrele de tineret sau prin CNTM / prestatori externi. Aceste programe ar trebui să acopere management financiar, guvernare, fundraising, planificare strategică, monitorizare și raportare, comunicare instituțională și managementul resurselor umane.

Eliminarea sau reducerea contribuției proprii obligatorii. Se recomandă revizuirea condiției privind contribuția proprie de minimum 20% din valoarea proiectului, întrucât aceasta limitează accesul organizațiilor mici sau cu capacitate redusă la finanțare. Reducerea sau excluderea acestei cerințe ar

permite participarea unui număr mai mare de organizații și ar susține dezvoltarea segmentului emergent al sectorului.

Introducerea finanțării dedicate dezvoltării organizaționale. Se propune ca 5–10% din bugetul proiectelor finanțate de ANT/MECC să poată fi alocat explicit dezvoltării instituționale (politici interne, plan strategic, brandbook, website, sisteme de M&E). Alternativ, poate fi creat un fond separat de micro-granturi dedicate exclusiv consolidării capacităților organizaționale.

Elaborarea și publicarea unor ghiduri standardizate de governanță și transparență. ANT/MECC poate dezvolta ghiduri sectoriale privind bunele practici de governanță, transparență, raportare publică, control intern și colectare de fonduri, care să fie recomandate ca standard minim pentru ONG-urile de tineret. Aceste ghiduri pot fi utilizate în paralel cu mecanismele de monitorizare a programelor de finanțare.

Sprrijinirea inițiativelor economice și diversificării veniturilor. Se recomandă lansarea unor programe de micro-granturi destinate activităților economice pilot și antreprenoriatului social derulate de organizațiile de tineret. Astfel de programe ar susține testarea de modele de autofinanțare și ar contribui la reducerea dependenței de granturi.

Dezvoltarea unui program interinstituțional pentru antreprenoriat și servicii oferite de ONG-uri de tineret. ANT/MECC poate iniția, împreună cu ODA și alți actori relevanți, un program dedicat dezvoltării antreprenoriatului prin intermediul organizațiilor de tineret și al beneficiarilor acestora. Programul ar putea include granturi nerambursabile, mentorat și instruiți specializate privind dezvoltarea și comercializarea serviciilor, identificarea piețelor, elaborarea ofertelor, stabilirea prețurilor și marketing.

Dezvoltarea unui program național și fond de finanțare dedicat voluntariatului și consolidarea mecanismelor de sprijin pentru organizațiile gazdă. Se recomandă instituirea, la nivel guvernamental, a unui program național și a unui fond de finanțare pentru susținerea voluntariatului, orientat atât spre promovarea implicării tinerilor, cât și spre sprijinirea organizațiilor în procesul de acreditare ca instituții gazdă a activității de voluntariat (IGAV). Extinderea și diversificarea beneficiilor pentru voluntari, împreună cu măsuri concrete de sprijin pentru IGAV, ar putea stimula implicarea tinerilor și ar contribui la stoparea declinului anual al numărului de organizații acreditate.

Acord-cadru de parteneriat strategic cu CNTM pe dezvoltare instituțională. Pe termen mediu, ANT/MECC ar putea formaliza un acord-cadru cu CNTM privind: standardele minime de governanță, rolul CNTM în capacitate, schimb de date și consultări periodice privind starea sectorului.

ANEXE. TABELE DE DATE.

Anexa nr. 1 – Veniturile organizațiilor în 2024

Nr.	Organizația	Venituri totale (MDL)	Venituri aferente mijloacelor cu destinație specială (MDL)	Venituri din activitatea economică (MDL)	Alte venituri (MDL)
1.	A.O. STUDEM din Bălți	4.461.086	4.125.760	218.949	116.377
2.	A.O. Eco - Răzeni	5.501.079	5.339.990	40.792	120.297
3.	A.O. Norda	2.104	0	0	2.104
4.	A.O. Perspectiva	1.857.782	1.857.782	0	0
5.	A.O. Moștenitorii	5.267.990	5.267.190	800	0
6.	A.O. AIESEC Chișinău	227.389	165.931	0	61.458
7.	A.O. Centrul de Dezvoltare Durabila si Inovare Civica	711.371	711.371	0	0
8.	A.O. Erasmus Student Network	0	0	0	0
9.	A.O. Civic Hub	0	0	0	0
10.	A.O. Principii Sănătoase	1.215.611	1.212.502	0	3.109
11.	A.O. Platforma Națională a Tinerilor pentru Participarea Activă	207.000	207.000	0	0
12.	A.O. Asociația pentru Promovarea Tineretului "Secolul XXI"	472.268	472.268	0	0
13.	A.O. Centrul de Inițiative ale Tinerilor "FEED-BACK"	246.115	246.115	0	0
14.	A.O. „ATOS”	2.780	0	0	2.780
15.	A.O. „Liga Studenților Originari din Republica Moldova”	386.425	386.425	0	0
16.	A.O. Alianța Studenților din Moldova	17.204,23	0	13.750	3.454
17.	A.O. „Pharos”	618.235	618.235	0	0
18.	A.O. „Tinerii și Studenții pentru Pace”	483	483	0	0
19.	A.O. „Asociația Tinerilor Diplomați”	2.655	2.655	0	0
20.	A.O. „MentorMe”	550.188	518.378	0	31.810

21.	A.O. Centrul de Resurse „Căușeni HUB”	1.129.629	1.122.757	6.872	0
22.	A.O. „GENDERDOC-M”	22.943.556	22.880.354	0	63.202
--	TOTAL:	45.820.950	45.135.196	281.163	404.591
--	Procent din TOTAL	100,00%	98,50%	0,61%	0,88%

Anexa nr. 1 – Scorul general per componente și sub-componentele evaluate

Denumirea organizației	Scor General	Scor general I. Manag. Organiz. general	1.1. Respectarea cadrului legal național în domeniul bunei guvernări	1.2. Cadrul intern de organizare și funcționare	1.3. Planificarea activităților	1.4. Vizibilitate și transparență	Scor general II. Colectare de fonduri	2.1. Capacități de gestiune financiară	2.2. Strategii și instrumente interne de colectare de fonduri	2.3. Capacități interne privind colectarea de fonduri	2.4. Diversificarea surselor de finanțare
A.O. Eco-Răzeni	3,38	3,75	3,0	4,0	4,0	4,0	3,00	4,0	3,0	2,0	3,0
A.O. Perspectiva	2,13	2,25	2,0	2,0	2,0	3,0	2,00	2,0	2,0	2,0	2,0
A.O. Mostenitorii	2,63	3,00	3,0	3,0	3,0	3,0	2,25	3,0	2,0	2,0	2,0
A.O. AIESEC Chișinău	3,63	3,75	4,0	3,0	4,0	4,0	3,50	3,0	3,0	4,0	4,0
A.O. Centrul de Dezvoltare Durabilă și Inovare Civică	2,25	3,00	3,0	3,0	3,0	3,0	1,50	2,0	1,0	1,0	2,0
A.O. ERASMUS Student Network	2,75	3,25	4,0	4,0	3,0	2,0	2,25	1,0	2,0	2,0	4,0
A.O. Civic Hub	2,00	2,00	3,0	1,0	1,0	3,0	2,00	4,0	1,0	1,0	2,0
A.O. Principii Sănătoase	2,50	2,75	4,0	1,0	3,0	3,0	2,25	4,0	2,0	1,0	2,0
A.O. Platforma Națională a Tinerilor pentru Participare Activă	1,88	2,50	3,0	2,0	2,0	3,0	1,25	2,0	1,0	1,0	1,0
A.O. Asociația pentru Promovarea Tineretului „Secolul XXI” - fondator	3,63	4,00	4,0	4,0	4,0	4,0	3,25	4,0	3,0	3,0	3,0

Consiliul Regional al Tinerilor												
A.O. „STUDEM” din Bălți	3,00	3,50	4,0	4,0	3,0	3,0	2,50	4,0	4,0	1,0	1,0	
A.O. Centrul de Inițiative ale Tinerilor “FEED-BACK”	2,38	2,75	3,0	2,0	3,0	3,0	2,00	3,0	2,0	1,0	2,0	
A.O. „ATOS”	1,88	2,50	3,0	2,0	2,0	3,0	1,25	2,0	1,0	1,0	1,0	
A.O. Norda	2,13	2,25	3,0	1,0	2,0	3,0	2,00	2,0	2,0	2,0	2,0	
A.O. Liga Studenților Originari din Republica Moldova	3,13	3,00	3,0	3,0	2,0	4,0	3,25	3,0	3,0	4,0	3,0	
A.O. Alianta Studenților din Moldova	1,88	2,00	3,0	1,0	1,0	3,0	1,75	2,0	2,0	2,0	1,0	
A.O. Pharos	2,63	3,00	3,0	3,0	3,0	3,0	2,25	3,0	2,0	2,0	2,0	
A.O. Tinerii și Studenții pentru Pace	2,38	2,75	3,0	2,0	3,0	3,0	2,00	2,0	2,0	2,0	2,0	
A.O. Asociația Tinerilor Diplomați	2,25	2,75	4,0	2,0	1,0	4,0	1,75	2,0	1,0	3,0	1,0	
A.O. MentorMe	2,75	3,00	3,0	2,0	3,0	4,0	2,50	3,0	3,0	2,0	2,0	
A.O. Centrul de Resurse “Căușeni HUB”	2,88	3,25	4,0	2,0	3,0	4,0	2,50	3,0	2,0	2,0	3,0	
A.O. GENDERDOC-M	3,25	3,25	3,0	3,0	4,0	3,0	3,25	4,0	3,0	4,0	2,0	

Total per componentă/sub-componentă	2,60	2,92	3,27	2,45	2,68	3,27	2,28	2,82	2,14	2,05	2,14
-------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------