



MINISTERUL EDUCAȚIEI
ȘI CERCETĂRII
AL REPUBLICII MOLDOVA



Agenția Națională pentru Dezvoltarea
Programelor și Activității de Tineret



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Swiss Agency for Development and Cooperation SDC
Agenția Națională pentru Dezvoltare și Cooperare
Швейцарское управление по развитию и сотрудничеству



CENTRUL
Parteneriat pentru
Dezvoltare

RAPORT DE EVALUARE A CAPACITĂȚILOR INSTITUȚIONALE ALE CENTRELOR DE TINERET DIN REPUBLICA MOLDOVA

#Raport de follow-up 2022



Raportul de evaluare este realizat de Centrul Parteneriat pentru Dezvoltare, în cadrul Fondului comun privind dezvoltarea Centrelor de tineret și consolidarea participării și implicării civice a tinerilor din Republica Moldova al Ministerului Educației și Cercetării, Agenției Elvețiene pentru Dezvoltare și Cooperare și Fondului Națiunilor Unite pentru Populație.

AUTORI:

Alexei BUZU
Alexandra ERMOLENCO
Natalia COVRIG
Alina ANDRONACHE
Cristina COJOCARU

Redactare stilistică:

Galina PRECUP

CUPRINS

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCERE | 4 |
| SUMAR | 6 |
| PARTICULARITĂȚILE SERVICIILOR DE TINERET DIN MOLDOVA | 8 |
| PROFILUL BENEFICIARILOR SERVICIILOR CENTRELOR DE TINERET | 14 |
| REZULTATELE IMPLEMENTĂRII PROGRAMULUI DE DEZVOLTARE A CENTRELOR DE TINERET | 19 |
| MANAGEMENTUL OPERAȚIONAL ȘI FINANCIAR | 21 |
| PROGRAME, SERVICII ȘI ACTIVITĂȚI | 35 |
| INFRASTRUCTURA ȘI DOTAREA | 38 |
| RECOMANDĂRI | 42 |
| METODOLOGIE | 45 |
| MODALITATEA DE DETERMINARE A NIVELULUI DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ | 46 |
| ANEXE | 48 |
| Matricea de evaluare organizațională | 49 |
| Lista documentelor interne | 55 |
| Infrastructura și Dotarea Centrului de Tineret | 60 |



INTRODUCERE

În anul 2017, Ministerul Educației, Culturii și Cercetării a lansat Programul de dezvoltare a Centrelor de Tineret pentru anii 2017-2022, care are drept scop consolidarea capacităților instituționale ale acestora în vederea dezvoltării și extinderii teritoriale a serviciilor de tineret, sporirii numărului de beneficiari și atingerii următoarelor obiective ale Strategiei Naționale de Dezvoltare a Sectorului de Tineret 2020:

- sporirea nivelului de activism civic al tinerilor, inclusiv în rândul celor cu oportunități reduse;
- consolidarea consiliilor locale ale tinerilor;
- diversificarea metodelor de acces la informație ale tinerilor;
- dezvoltarea serviciilor outreach;
- intensificarea măsurilor de promovare a modului de viață sănătos în rândul tinerilor;
- extinderea serviciilor de educație non formală.

Pentru lansarea fazei a II-a a Programului de dezvoltare a Centrelor de Tineret, în perioada octombrie-noiembrie 2022 Centrul Parteneriat pentru Dezvoltare a efectuat evaluarea Programului pentru anii 2017-2022. Evaluarea a avut loc în cadrul proiectului "Parteneriate pentru Împuternicirea Tinerilor", implementat de către Centrul Parteneriat pentru Dezvoltare cu suportul Fondului comun privind dezvoltarea Centrelor de tineret și consolidarea participării și implicării civice a tinerilor din Republica Moldova al Ministerului Educației și Cercetării, Agenției Elvețiene pentru Dezvoltare și Cooperare și Fondului Națiunilor Unite pentru Populație.

În cadrul procesului de evaluare au fost intervievate **22 Centre de Tineret:**

- | | | |
|--|--|--|
| ■ Centrul de Tineret Ciorescu | ■ Centrul Resurse pentru Tineri „Universul Tinerilor” UNIT | ■ Centrul Raional de Tineret Ocnița |
| ■ Centrul de Cricova | ■ Centru Raional de Tineret Dubăsari, s. Coșnița | ■ Centrul de Tineret Orhei |
| ■ Centrul de Tineret Grătiești | ■ Centrul Regional de Resurse pentru Tineri Fălești | ■ Centrul de Tineret Râșcani |
| ■ Instituția Publică „Centrul Multifuncțional de Dezvoltare Locală Integrată Anenii Noi” | ■ Centrul de Tineret din raionul Glodeni | ■ Centrul de Tineret Sîngerei |
| ■ Centrul de Resurse pentru Tineret CRAT | ■ Instituția Publică „Centrul Raional de Tineret Hîncești” | ■ Centrul de Resurse pentru Tineret „DACIA” din Soroca |
| ■ Centrul municipal de minori și tineret „Contemporanul” | ■ Centrul de Tineret Leova | ■ Centrul Raional de Tineret Strășeni |
| ■ Centrul municipal de minori și tineret „Făclia” | ■ Instituția Publică Centrul Raional de Tineret Nisporeni | ■ Centrul Raional de Tineret Ungheni |
| ■ Centrul Raional de Tineret Cimișlia | | |

Ținem să menționăm că raportul urma să evalueze 26 Centre de tineret, majoritatea instituite de către APL de nivelul II. Dar 4 din cele 26 de instituții și anume: Instituția Publică „Centrul de Tineret Cahul”, Centrul pentru tineret Edineț, Centrul de tineret Florești, Centrul de tineret Rezina la momentul desfășurării procesului de evaluare, nu erau funcționale.

SUMAR



Centrele de tineret sunt instituții care oferă un spectru larg de servicii și programe, cu acces egal pentru fiecare tânăr. Acestea se referă la informarea, îndrumarea, consilierea, educarea, împuternicirea și organizarea activităților de agrement pentru tineri, cu scopul de a-i pregăti pentru tranziția socială și profesională la maturitate. În prezent, Ministerul Educației și Cercetării (MEC) susține activitatea a 44 de Centre de tineret (dintre care 26 sunt centre raionale/municipale, iar restul – filiale ale acestora) pe întreg teritoriul țării.

De remarcat însă că la momentul actual Centrele de tineret au o arie limitată de cuprindere a tinerilor în servicii. Potrivit datelor disponibile, doar jumătate dintre tinerii care au necesități de sprijin reușesc să beneficieze de serviciile prestate de aceste instituții. Discrepanța dintre nivelurile de necesitate și beneficiere efectivă de servicii poate fi determinată de câțiva factori structurali: (i) *accesul la aceste servicii* (din perspectiva amplasării geografice, a accesibilității fizice, a costurilor ascunse); (ii) *motivația și înțelegerea importanței* de a accesa servicii de tineret și (iii) *opțiunile serviciilor oferite* care să se alinieze la necesitățile de facto ale tinerilor. Având în vedere faptul că discrepanța respectivă se atestă și în rândul tinerilor care dau dovadă de activism civic sporit, putem conchide că motivația de a beneficia de serviciile centrelor de tineret ar avea o pondere mai mică ca factor de influență.

Deși cadrul regulatoriu prevede un număr extins de servicii recomandate pentru a fi prestate de către Centrele de tineret, acestea se limitează doar la câteva servicii de bază și de complexitate medie spre minimă. Astfel, conform Regulamentului-cadru, în scopul realizării obiectivelor și în baza intereselor identificate ale tinerilor din comunitate, CT poate presta 9 tipuri de servicii de diversă complexitate. Realitatea, însă, arată că majoritatea tinerilor accesează 3 tipuri de servicii, cel mai frecvent prestate de către Centrele de tineret, după cum urmează: (i) de animare a timpului liber (ii) de informare și documentare, (iii) de participare. Servicii mai complexe, cum ar fi cele de abilitare economică, de orientare vocațională ș.a. se regăsesc mai puțin în portofoliul majorității CT. Cel mai des de serviciile Centrelor de tineret beneficiază tinerii/tinerele cu vârsta de 15-19 ani din zonele urbane. Din perspectiva incluziunii, constatăm că integrarea persoanelor cu dizabilități în activitatea CT reprezintă a fi în continuare o dificultate pentru specialiștii de tineret. Totuși, remarcăm că dacă la începutul activității Centrelor de tineret ponderea beneficiarilor și beneficiarelor cu dizabilități reprezentau doar 0,5% din totalul vizitatorilor, în anul 2022 aceasta cifră a ajuns la 0,8%.

În ceea ce privește nivelul de dezvoltare instituțională, Centrele de tineret au reușit să avanseze ușor în ultimii ani. Analiza nivelului de dezvoltare instituțională a Centrelor de tineret, măsurat pe o scală de la 0 (lipsa capacității organizaționale) la 4 (capacități organizaționale avansate), indică o medie de 2,05 în anul 2022, comparativ cu 1,64 în anul 2018. Tendințe pozitive au fost înregistrate în cadrul fiecărui domeniu de evaluare. Totodată, cele mai semnificative creșteri se manifestă la componentele instituționale: (i) Programe/servicii și activități – a crescut cu 0,59 puncte, (ii) Planificare, monitorizare, evaluare și raportare – a evoluat cu 0,55 puncte și (iii) Imagine publică/ comunicare și parteneriate – cu 0,52 de puncte. Pe de altă parte, managementul financiar și cel al resurselor umane rămân a fi în continuare subdezvoltate și riscă să submineze progresele pe celelalte arii organizaționale.

În ultimii ani, majoritatea Centrelor de tineret au reușit să beneficieze de suport instituțional, fapt ce a determinat o echilibrare în nivelul de dezvoltare organizațională, comparativ cu anul 2018. În anul 2018 existau 6 Centre de tineret cu un nivel de dezvoltare consolidat și peste 9 centre cu un nivel de dezvoltare incipient. În anul 2022, există 13 CT cu un nivel consolidat și avansat de dezvoltare, și doar unul cu un nivel incipient de dezvoltare. Prin urmare, constatăm că peste 50% dintre Centrele de tineret din Moldova au un nivel de dezvoltare instituțională mai mult decât mediu.



**PARTICULARITĂȚILE
SERVICIILOR
DE TINERET DIN
MOLDOVA**

Centrele de tineret reprezintă instituții mandatate în prestarea serviciilor pentru tineri. [Legea cu privire la tineret din anul 2016](#) definește Centrele de tineret drept organizații necomerciale care oferă servicii pentru tineri. Acestea se referă la informarea, îndrumarea, consilierea, educarea, împuternicirea și organizarea activităților de agrement pentru tineri, cu scopul de a-i pregăti pentru tranziția socială și profesională la maturitate. La momentul actual, Ministerul Educației și Cercetării (MEC) consemnează activitatea a 44 de Centre de tineret (inclusiv filiale ale Centrelor raionale/municipale de tineret) pe întreg teritoriul țării.

PORTOFOLIUL DE SERVICII

Accesibilitatea serviciilor de tineret și incluziunea grupurilor dezavantajate sunt unele dintre principiile de bază ce definesc activitatea Centrelor de tineret. [Regulamentul-cadru privind organizarea și funcționarea Centrului de Tineret](#) stabilește drept principii de organizare a activității sale: accesibilitatea și disponibilitatea serviciilor, egalitatea de șanse și nediscriminarea, participarea etc. Deși Centrele de tineret au drept scop facilitarea dezvoltării personale și sociale a tuturor tinerilor, Regulamentul-cadru califică drept beneficiari prioritari ai serviciilor CT persoanele din categoriile vulnerabile, marginalizate și cu oportunități reduse.

Centrele de tineret oferă servicii și programe ce urmăresc sporirea participării și dezvoltării multilaterale a tinerilor din comunitate, promovarea cetățeniei active și pregătirea pentru viață a acestora, având la bază aplicarea unor metode și activități de educație non-formală și informală. În vederea realizării misiunii lor, potrivit Regulamentului-cadru de funcționare a Centrelor de tineret, acestea din urmă sunt mandatate să presteze următoarele servicii:

| | |
|--|--|
| Serviciul de informare și documentare a tinerilor | asigurarea accesului egal la informații de calitate și gratuite pentru tineri privind provocările, drepturile și oportunitățile de informare și participare a acestora în diferite domenii de interes; |
| Serviciul de participare a tinerilor | încurajarea și sprijinirea participării tinerilor în procesele decizionale și democratice ce îi privesc, precum și susținerea diferitor forme și structuri de participare a acestora; |
| Serviciul de orientare vocațională, formare și integrare profesională | oferirea suportului pentru dezvoltarea competențelor necesare și valorificarea potențialului, aptitudinilor și ideilor tinerilor, conform tendințelor și intereselor de dezvoltare a acestora, inclusiv activități de orientare vocațională, suport în identificare și adaptare la locul de muncă; |
| Serviciul de abilitare economică a tinerilor | dezvoltarea cunoștințelor și abilităților tinerilor cu privire la deschiderea unei forme de activitate economică și gestionarea acesteia, oferirea suportului pentru deschiderea unei activități antreprenoriale, consilierea în menținerea și dezvoltarea activității antreprenoriale; |
| Serviciul de animare a timpului liber a tinerilor | crearea oportunităților pentru petrecerea utilă a timpului liber, descoperirea și promovarea tinerelor talente, conform intereselor acestora; |
| Serviciul de voluntariat | coordonarea participării tinerilor la activitățile de voluntariat prin asigurarea tuturor etapelor de integrare, orientare, stimulare și recunoaștere a rezultatelor dobândite atât individual, cât și în grup de către tinerii voluntari; |
| Serviciul de integrare a tinerilor în situații de risc | facilitarea incluziunii sociale a tinerilor, oferind oportunități de utilizare a întregului lor potențial, pentru a reduce riscul excluziunii sociale; |
| Serviciul de dezvoltare a deprinderilor de viață independentă | consilierea tinerilor prin activități, experiențe progresive și coordonate cu scopul de a stimula dezvoltarea acestora prin punct de vedere social, emoțional, moral, fizic și cognitiv; |
| Serviciul outreach | prestarea serviciilor de tineret în afara clădirii Centrului, inclusiv în aer liber și pentru tinerii cu oportunități reduse, care pot fi realizate prin intermediul echipei mobile, unui partener comunitar sau tehnologiilor informaționale; |

Figura 1. Spectrul serviciilor de tineret ce pot fi prestate de către Centrele de tineret din Moldova
Sursa: Regulamentul-cadru privind organizarea și funcționarea Centrului de Tineret, 2017

ACCESUL LA SERVICII

Datele arată că doar jumătate dintre tinerii care au nevoie de servicii reușesc să beneficieze de acestea. Studiul privind impactul pandemiei COVID-19 asupra participării tinerilor atestă că, la nivel general, doar 20% dintre tineri manifestă interes față de servicii și simt nevoia de a fi implicați în activități de dezvoltare și consolidare a capacităților lor personale și profesionale. În mare parte, necesitățile tinerilor se concentrează pe dezvoltarea abilităților profesionale (abilitare economică, orientare și ghidare în carieră), activități de instruire, sesiuni tematice de informare și manifestări de voluntariat – acțiuni ce au loc în mare parte prin asocierea tinerilor în diverse grupuri cu interes comun. Discrepanța dintre nivelurile de necesitate și beneficiere efectivă de servicii poate fi determinată de câțiva factori structurali: (i) accesul la aceste servicii (din perspectiva amplasării geografice, a accesibilității fizice, a costurilor ascunse); (ii) motivația de a accesa servicii de tineret și (iii) opțiunile serviciilor oferite care să se alinieze la necesitățile de facto ale tinerilor. Având în vedere faptul că această discrepanță se atestă și în rândul tinerilor care dau dovadă de activism civic sporit, putem conchide că motivația de a beneficia de serviciile CT ar avea o pondere mai mică ca factor de influență.

În ultimele 12 luni ... de servicii de tineret

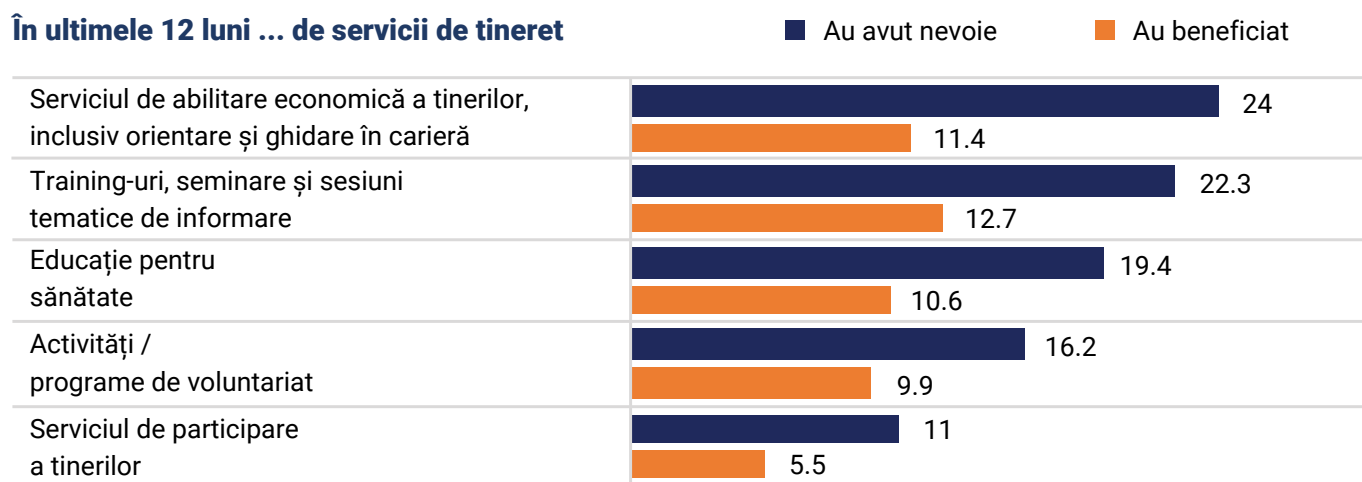


Figura 2. Ponderea tinerilor care au avut nevoie de servicii și au beneficiat de ele
Sursa: Sondaj național CPD, UNFPA; august 2020

Crizele din ultimii ani au redus și mai mult rata de utilizare a serviciilor Centrelor de tineret. Criza pandemică a avut un impact semnificativ asupra participării persoanelor tinere în activități și programe de tineret. Potrivit datelor, doar 10% dintre tineri au apelat la serviciile CT în anul 2020, aceasta constituind un număr cu 10 p.p. mai mic comparativ cu anul 2016, atunci când existau foarte puține Centre de tineret la nivel național.

Ponderea tinerilor care au beneficiat de serviciile Centrelor de tineret, în dinamică

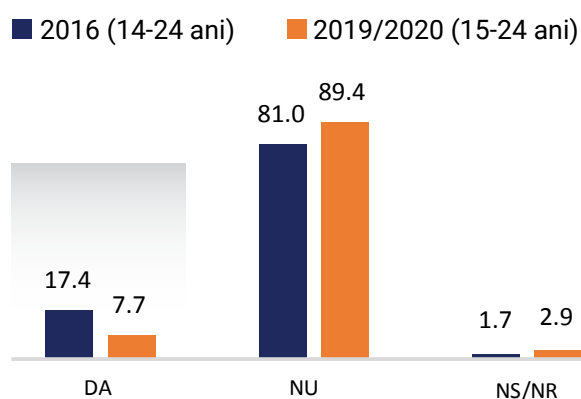
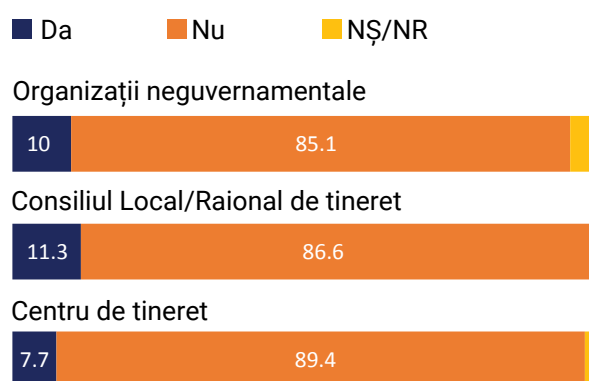


Figura 3. Ponderea tinerilor care au avut nevoie de servicii și au beneficiat de ele
Sursa: Sondaj național CPD, UNFPA; august 2020

În ultimele 12 luni ai beneficiat de serviciile prestate de...?



BARIERELE DE ACCES LA SERVICII

Fiecare a zecea persoană tânără s-a confruntat cu bariere structurale ce le-a limitat accesul la serviciile Centrelor de tineret. Lipsa de timp, indisponibilitatea serviciului necesar și dificultățile de deplasare sunt principalele impedimente pentru tinerii care au manifestat interes față de serviciile CT. Potrivit datelor, aproximativ fiecare al cincilea beneficiar al Centrelor de tineret nu a accesat serviciile acestora în ultimele 6 luni pe motivul lipsei timpului și indisponibilității serviciului de care ar fi avut nevoie. Totodată, pentru fiecare al zecelea tânăr restricțiile de deplasare, distanța la care se află Centrul de tineret au limitat accesul și implicarea în activitățile desfășurate. Această situație pune în evidență două aspecte structurale: (i) serviciile oferite de Centrele de tineret trebuie să răspundă necesităților actuale ale tinerilor și (ii) Centrele de tineret trebuie să fie accesibile din perspectiva infrastructurii și amplasării geografice. O accesibilitate redusă se răsfrânge direct asupra oportunităților oferite tinerilor, limitând aria de satisfacere a nevoilor de implicare și dezvoltare a acestora.

BENEFICIARI CENTRELOR DE TINERET

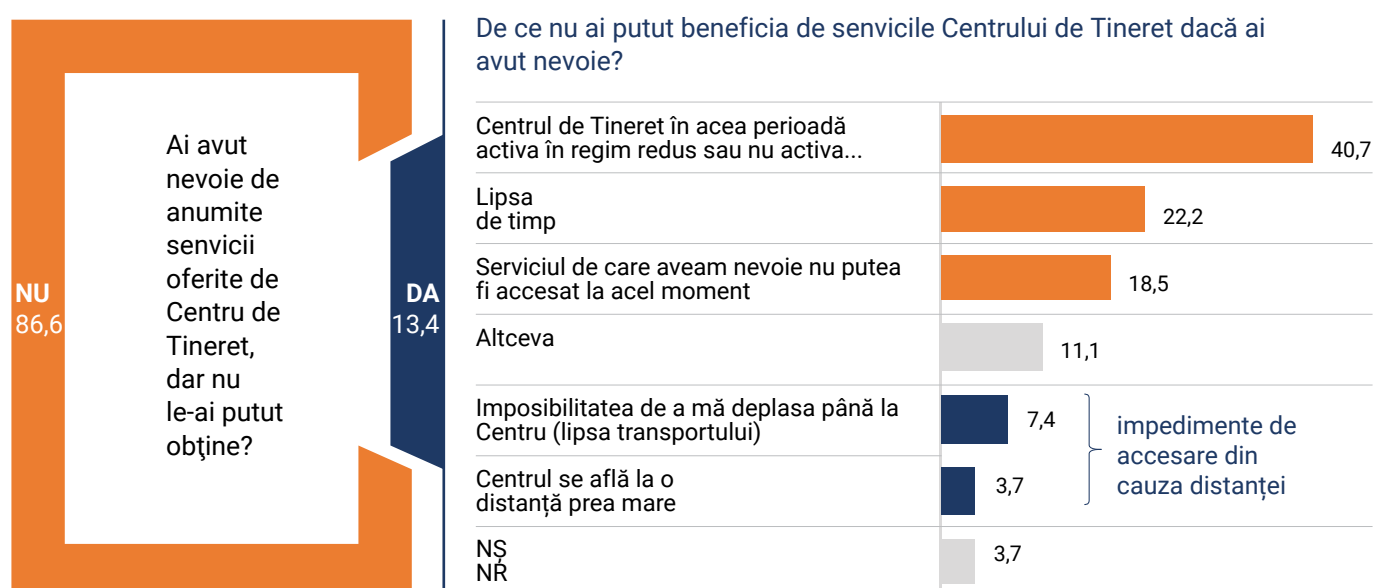


Figura 4. Tipurile de bariere invocate de beneficiari în a accesa serviciile de tineret în ultimele 6 luni, %
Sursa: Sondaj național CPD, UNFPA, noiembrie 2020

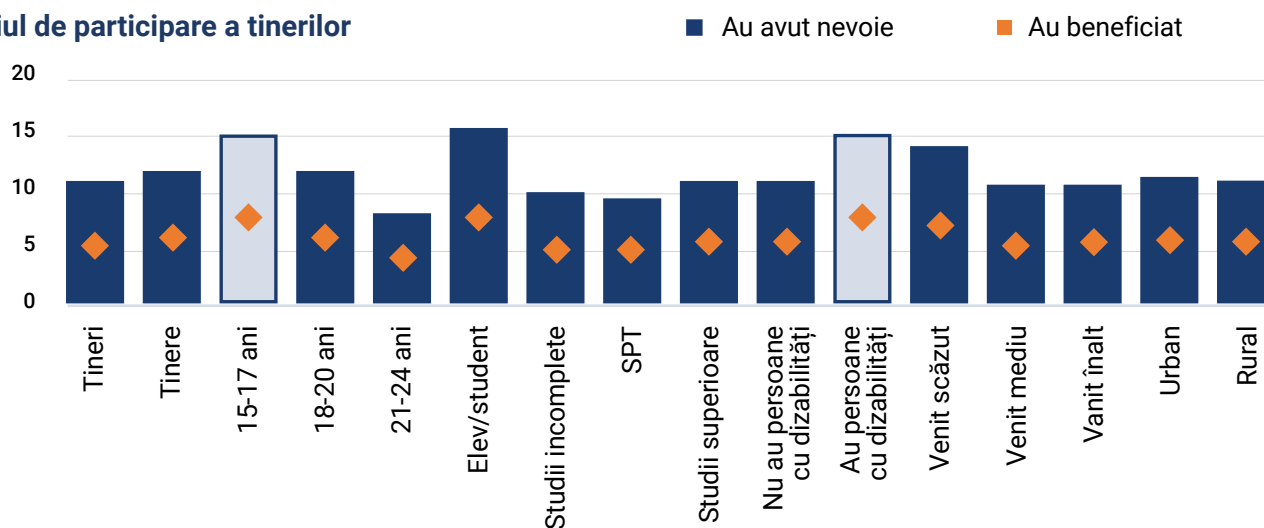
Accesul la serviciile și programele de tineret este adesea limitat și de factori socio-demografici. Vârsta, starea de sănătate, statutul socio-economic pot determina predispoziția și posibilitatea tinerilor de a beneficia de servicii de dezvoltare. Analiza datelor indică faptul că persoanele tinere cu dizabilități, cei din mediul rural sau cu venituri modeste au acces mai redus la serviciile și activitățile de și pentru tineret. Această situație este cauzată de nivelul redus de capacități instituționale și abilități profesionale ale specialiștilor de tineret de a lucra cu grupuri dezavantajate sau/ și marginalizate, infrastructura slab dezvoltată și neadaptată la necesitățile tinerilor dezavantajați, de nivelul extrem de mic de implicare a Centrelor/ lucrătorilor de tineret în prestarea programelor și activităților prin metode outreach (a se vedea figura 5).

Serviciile orientate către tineri au o reprezentativitate scăzută în localitățile rurale. Structurile de tineret se regăsesc, în mare parte, în mediul urban. Respectiv, activitatea de/și pentru tineret se limitează la un anumit grup de tineri, care se caracterizează printr-un grad relativ mai înalt de activism, preponderent din mediul urban, cu acces mai larg la diverse surse de informare. Deseori, aceleași categorii de adolescenți și tineri se regăsesc în mai multe structuri de participare a tinerilor din localitate, regiune și la nivel național, aceiași tineri fiind implicați în activități de tineret.

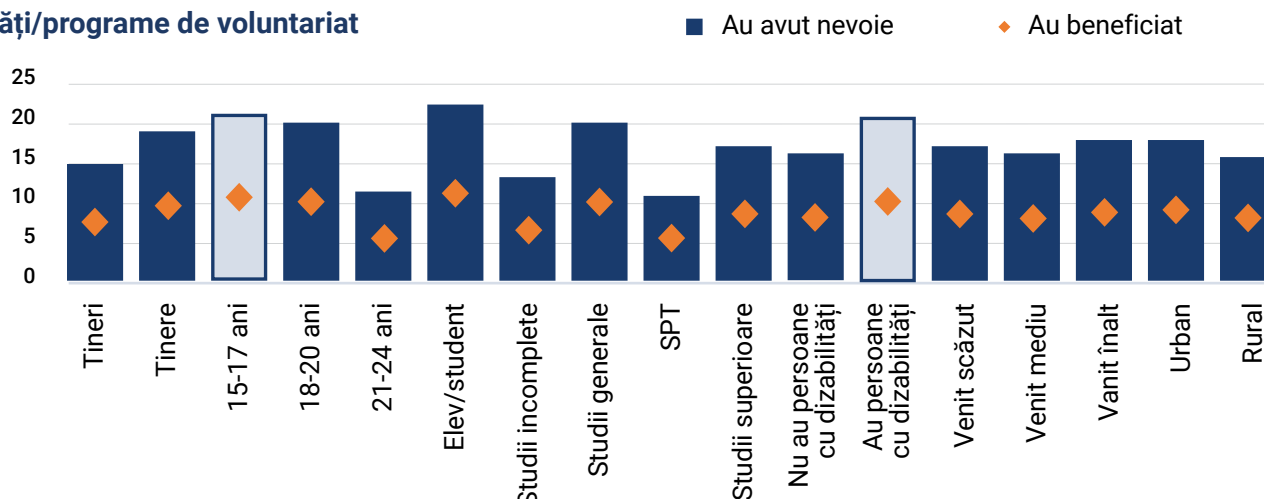
Fetele/femeile tinere se implică mai activ în diverse activități fiind, într-o proporție mai mare, beneficiare ale serviciilor de tineret. Nivelul de accesare a serviciilor prestate pentru tineri este direct corelat cu vizibilitatea structurilor care le prestează. În pofida gamei largi de servicii oferite de către centrele de tineret, doar 25,3% dintre tineri cunosc despre existența acestora¹. Femeile tinere erau mai informate decât bărbaiii tineri, iar conștientizarea era mai mare în rândul tinerilor din mediul urban decât al celor din mediul rural.

Serviciile de tineret acoperă, în mare parte, persoanele din categoriile de vârstă mai tânără. Cel mai mare nivel de activism manifestă tinerii cu vârsta de 15- 19 ani, aceștia fiind și principalii beneficiari ai serviciilor de tineret prestate. O explicație a acestui fapt rezidă în disonanța existentă între serviciile oferite de structurile locale de tineret (CT, CLT, ONG, CSPT ș.a.) și interesele persoanelor din categoriile de vârstă mai mare, orientate deja spre angajare, familie etc. și care pot beneficia de serviciile specializate ale altor instituții cu preocupări în angajare în câmpul muncii, antreprenoriat, asistență socială etc..

Serviciul de participare a tinerilor



Activități/programe de voluntariat



¹ Youth Wellbeing Policy Review Moldova; OECD, 2018, https://www.oecd.org/countries/moldova/Youth_Well-being_Policy_Review_Moldova.pdf

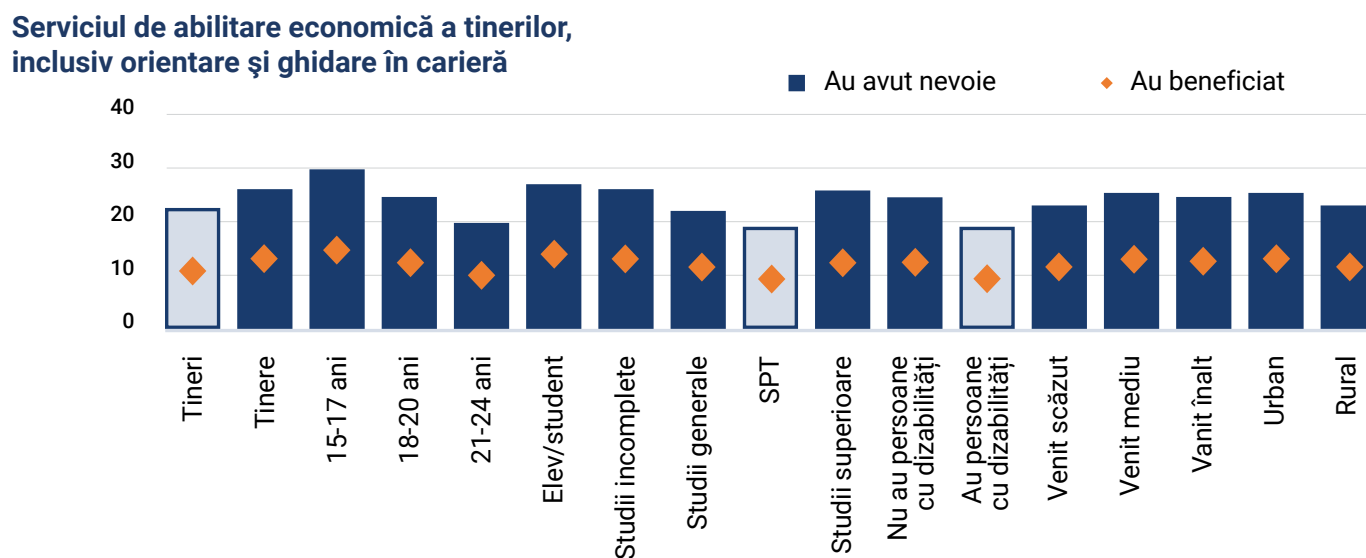
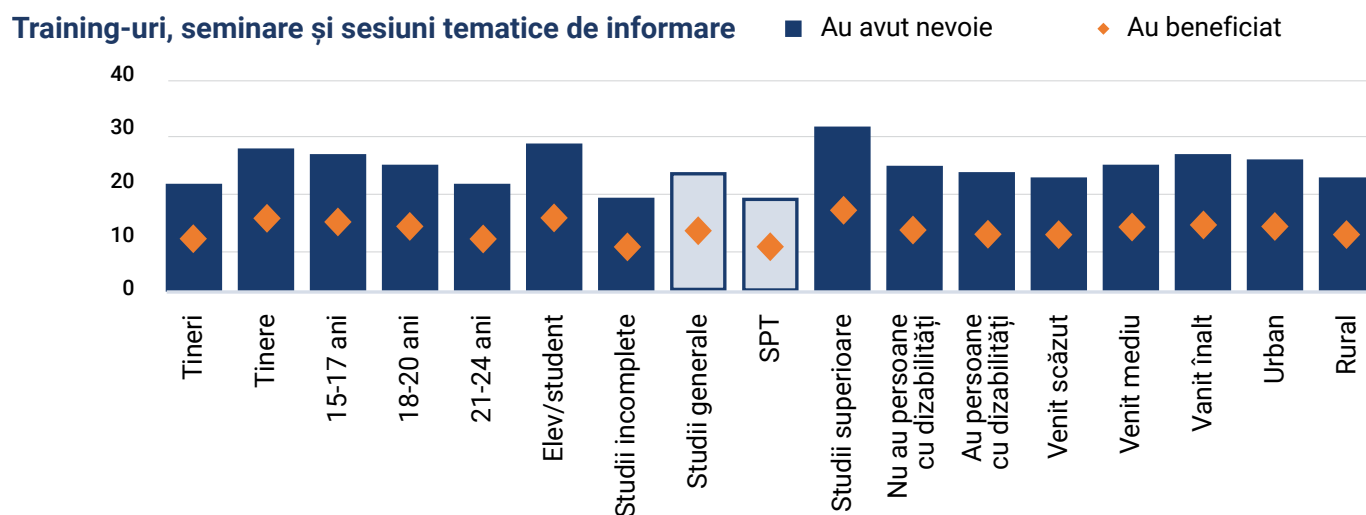


Figura 5. Accesul la servicii, pe categorii socio-demografice, %
Sursa: Sondaj național CPD, UNFPA; august 2020



**PROFILUL
BENEFICIARILOR
SERVICIILOR
CENTRELOR DE
TINERET**

Preponderent, fetele sunt principalele beneficiare ale serviciilor Centrelor de Tineret. Conform datelor statistice furnizate semestrial de către Centrele de tineret, fetele și tinerii/ tinerele cu vârsta de 15-19 ani, frecventează cel mai des aceste instituții. Comparativ cu Semestrul I al anului 2020, în anul 2022 se atestă o echivalare a nivelului de accesare a serviciilor Centrelor de tineret pe criteriu de gen. Pe de altă parte, ponderea tinerilor din urbe care frecventează CT, este mai mare în semestrul II, an 2022, cu 6.1 p.p. față de semestrul I al anului 2020.

Profilul beneficiarilor

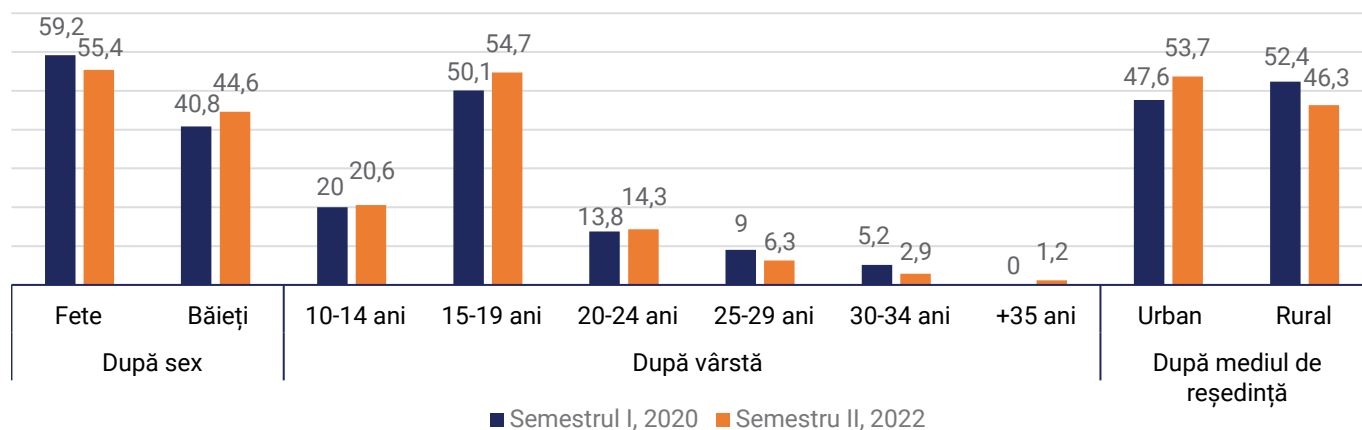


Figura 6. Profilul beneficiarilor care accesează serviciile Centrelor de tineret, 2020-2022, %
Sursa: Raportul statistic privind "Activitatea Centrelor de tineret", semestrul II 2022, UNFPA

Integrarea tinerilor cu dizabilități în activitatea Centrelor de tineret reprezintă în continuare o dificultate pentru specialiștii din domeniu. Dacă la începutul activității CT ponderea persoanelor cu dizabilități reprezentau doar 0,5% din totalul beneficiarilor, în anul 2022, aceasta cifră a ajuns la 0,8%. Luând în considerare că în anul 2021 au fost circa 11,7 mii de tineri cu dizabilități cu vârsta de 16-29 de ani, implicarea ultimilor în activitățile Centrelor de tineret, este extrem de joasă. Aceasta se explică în mare parte prin faptul că echipele Centrelor de tineret nu au capacitățile necesare pentru a asigura incluziunea și nu cunosc cum pot să facă activitățile mai accesibile pentru tinerii cu necesități speciale. Pe de altă parte, o problemă majoră o constituie și accesibilizarea din perspectivă de infrastructură. Problema incluziunii este una comună pentru întreaga țară și, conform datelor existente, constatăm că se transpune și în cadrul activității centrelor.

Ponderea beneficiarilor Centrelor de tineret cu necesități speciale

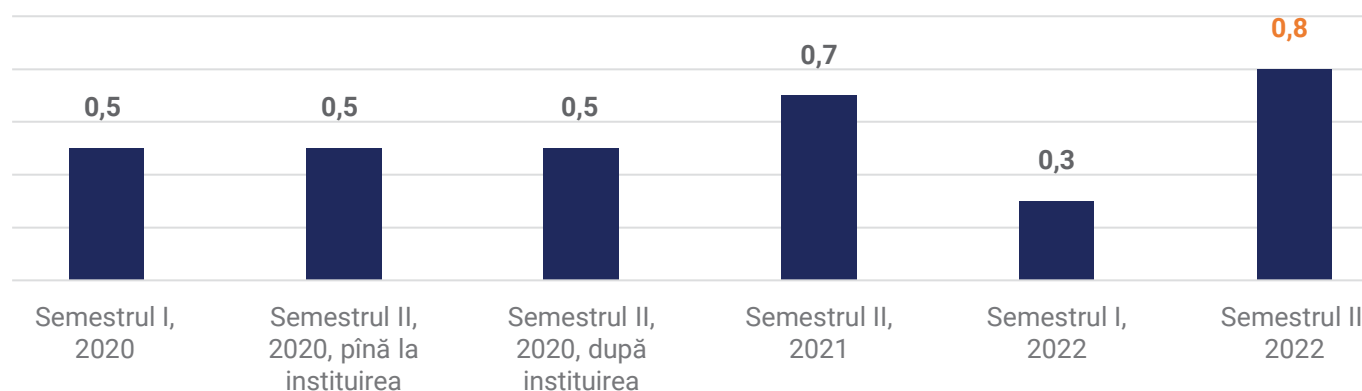


Figura 7. Ponderea tinerilor cu dizabilități care participă în activitățile CT, %, 2020-2022
Sursa: Raportul statistic privind "Activitatea Centrelor de tineret", semestrul II 2022, UNFPA;

Ponderea tinerilor (16-29 ani) cu dizabilități

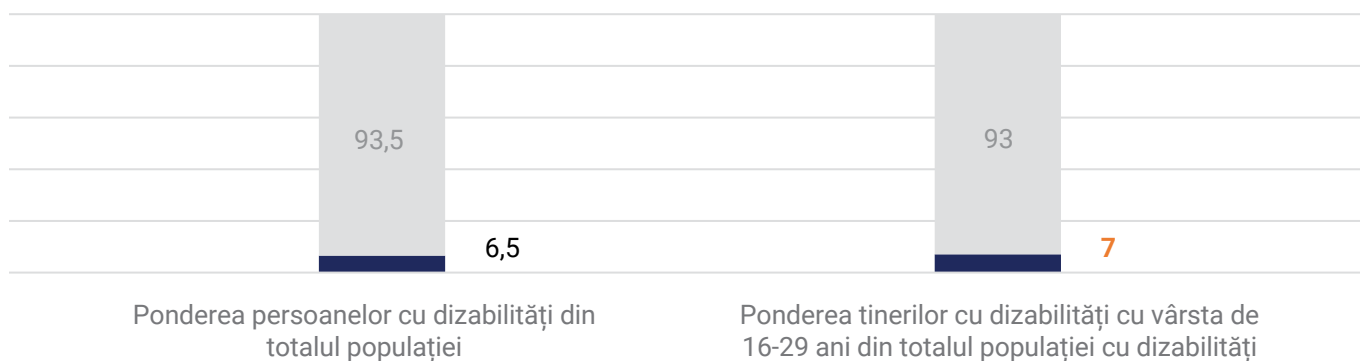
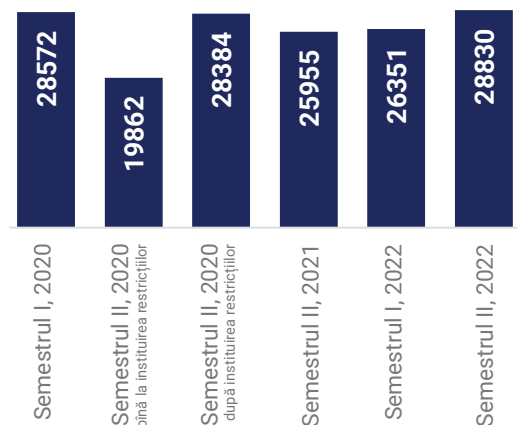


Figura 8. Ponderea tinerilor (16-29 ani) cu dizabilități din totalul populației cu dizabilități din R. Moldova, %, 2021

Sursa: Biroul Național de Statistică

Numărul de beneficiari ai serviciilor Centrelor de tineret se menține preponderent același. Comparativ cu semestrul I, 2020, în semestrul II, anul 2022, numărul acestora a crescut cu 258 de persoane. Unele fluctuații înregistrate în această perioadă se explică, în mare parte, prin restricțiile impuse de pandemia COVID-19 activității instituțiilor publice. Totodată, este important de menționat că ponderea tinerilor care participă la mai multe activități ale centrului, a crescut considerabil. Astfel, în semestrul II 2022, ponderea beneficiarilor care au participat doar la o singură activitate, a constituit 37,1%, cu 17,5% mai puțin decât în semestrul I, 2020. Aceasta se datorează și efortului echipelor Centrelor de Tineret de a conceptualiza programe întregi, care ar asigura implicarea tinerilor într-un ciclu complex de etape de învățare și capacitate într-un domeniu anumit.

Nr. Beneficiarilor



Frecvența participării beneficiarilor în cadrul activităților CT

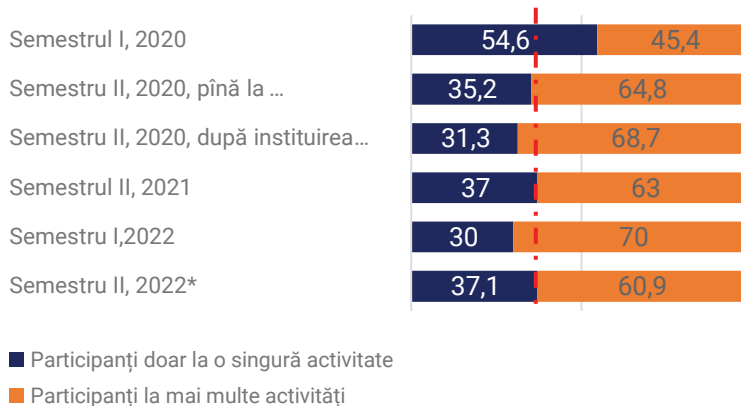


Figura 9. Numărul beneficiarilor și frecvența participării beneficiarilor în cadrul activităților CT, %

* Diferențele până la 100% se explică prin erori de completare a Formularului statistic de raportare.

Sursa: Raportul statistic privind "Activitatea Centrelor de tineret", semestrul II 2022, UNFPA

Conform datelor statistice, se evidențiază top 4 servicii cele mai accesate de către tineri: (i) serviciul de animare a timpului liber (ii) serviciul de informare și documentare, (iii) serviciul de participare, cât și (iv) alte servicii decât cele expuse în Regulamentul-cadru de funcționare a centrelor. O singură deviere de la tendința respectivă a fost descreșterea considerabilă a altor servicii, decât cele prestabilite de Regulament. Descreșterea se datorează concentrării eforturilor asupra dezvoltării și instituționalizării unor servicii și programe comprehensive, or activitățile prestate nu se încadrau în vreunul, și se desfășurau axându-se pe necesitățile și solicitările unui grup restrâns de beneficiari, prin urmare erau activități de scurtă durată.

Nr. beneficiarilor per tip de serviciu

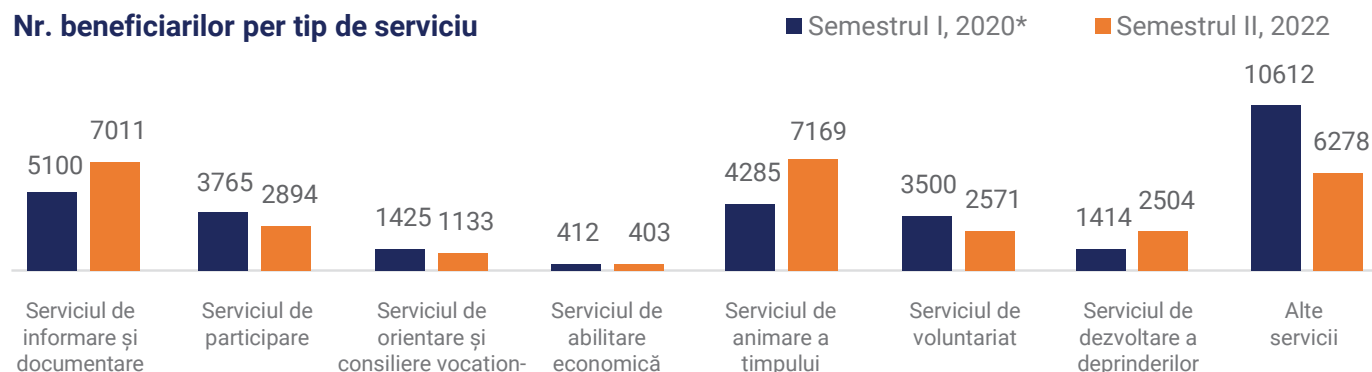


Figura 10. Numărul beneficiarilor per servicii CT, %

Sursa: Raportul statistic privind "Activitatea Centrelor de tineret", semestrul II 2022, UNFPA

Serviciul de voluntariat cel mai des este frecventat de fete. Din perspectiva de gen, cea mai mare discrepanță între fetele și băieții care frecventează Centrele de tineret, se atestă în beneficierea de serviciul de voluntariat: în medie beneficiază 69,8% fete, comparativ cu 30,2% băieți. Această diferență se explică prin implicarea redusă a băieților în activități de participare civică. De remarcat că profilul tinerilor pe vârstă este același, indiferent de tipul de serviciu accesat. Astfel, peste 80% dintre beneficiari o constituie tinerii cu vârsta de 10-19 ani, dintre care aproximativ 65% sunt cei cu vârsta de 15-19 ani. În grupul de beneficiari care au accesat serviciul de participare și de informare și documentare, se disting tinerii și tinerele cu vârsta de 20-24 de ani, fapt ce se explică prin împuternicirea persoanelor de această vârstă pentru implicarea activă în procesul decizional.

Profilul beneficiarilor per tip de serviciu

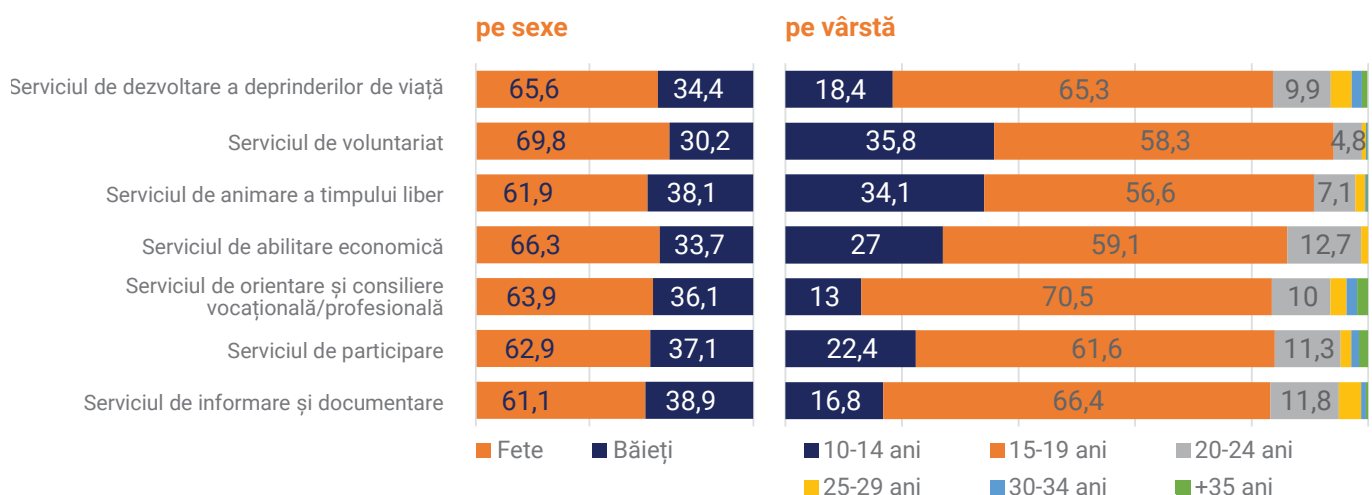


Figura 11. Profilul tinerilor pe sexe și vârstă per servicii CT, %

Sursa: Raportul statistic privind "Activitatea Centrelor de tineret", semestrul II 2022, UNFPA

Deși beneficiarii din mediile urban și rural, în medie, frecventează în măsură egală activitățile Centrelor de tineret, totuși, dezagregat pe tipuri de servicii, observăm că există unele discrepanțe semnificative în dependență de mediu de trai. Serviciul de participare este cel mai des accesat de tinerii și tinerele din zonele rurale: 57,7% comparativ cu 42,3% în mediul urban. Această pondere se datorează extinderii serviciului dat prin activități de outreach, astfel, sporind accesul tinerilor din zonele rurale. În schimb serviciul de abilitare economică este în mare parte preferat de către tinerii și tinerele din orașe. De regulă, acest serviciu se desfășoară în parteneriat cu alți actori sociali și, de cele mai multe ori, la sediul CT. Întrucât pentru tinerii din zonele rurale accesul redus la transportul public este un impediment serios, implicarea acestora în diverse activități este mai redusă decât a celor din urbe.

Profilul beneficiarilor după mediu de trai

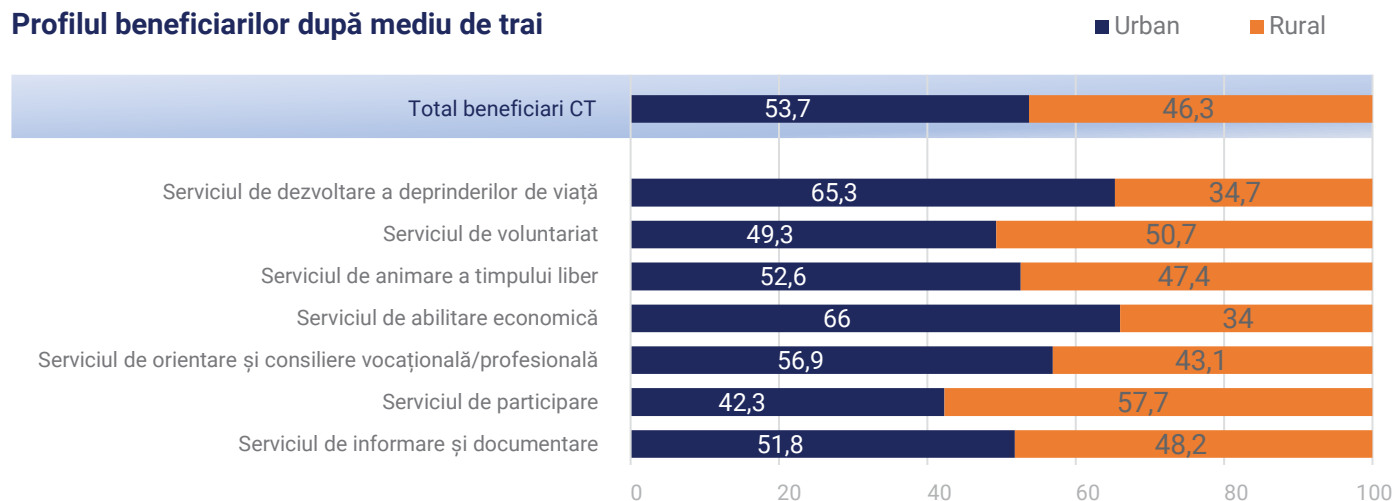


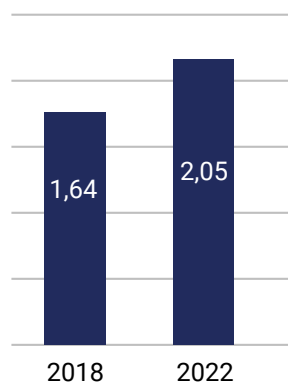
Figura 12 . Profilul tinerilor după mediu de trai per servicii CT, %
Sursa: Raportul statistic privind "Activitatea Centrelor de tineret", semestrul I 2022, UNFPA

**REZULTATELE
IMPLEMENTĂRII
PROGRAMULUI
DE DEZVOLTARE
A CENTRELOR DE
TINERET**



Nivelul de dezvoltare a Centrelor de tineret a crescut. Dacă măsurăm nivelul de dezvoltare instituțională a Centrelor de tineret de la 0 (lipsa de capacității organizaționale) la 4 (capacități organizaționale avansate), media în anul 2022 este de 2,05, comparativ cu 1,64 în anul 2018. Tendințe pozitive s-au înregistrat în cadrul fiecărui domeniu de evaluare. Totodată, cele mai semnificative creșteri ale nivelului de dezvoltare organizațională se referă la componentele instituționale: (i) Programe/ servicii și activități – a crescut cu 0,59 puncte, (ii) Planificare, monitorizare, evaluare și raportare – cu 0,55 puncte și (iii) Imagine publică/ comunicare și parteneriate – cu 0,52 de puncte. Pe de altă parte, managementul financiar și cel al resurselor umane rămân a fi în continuare subdezvoltate și riscă să submineze progresele pe celelalte arii organizaționale.

Nivel de dezvoltare instituțională a CT



Nivel de dezvoltare instituțională a CT per domeniu de evaluare

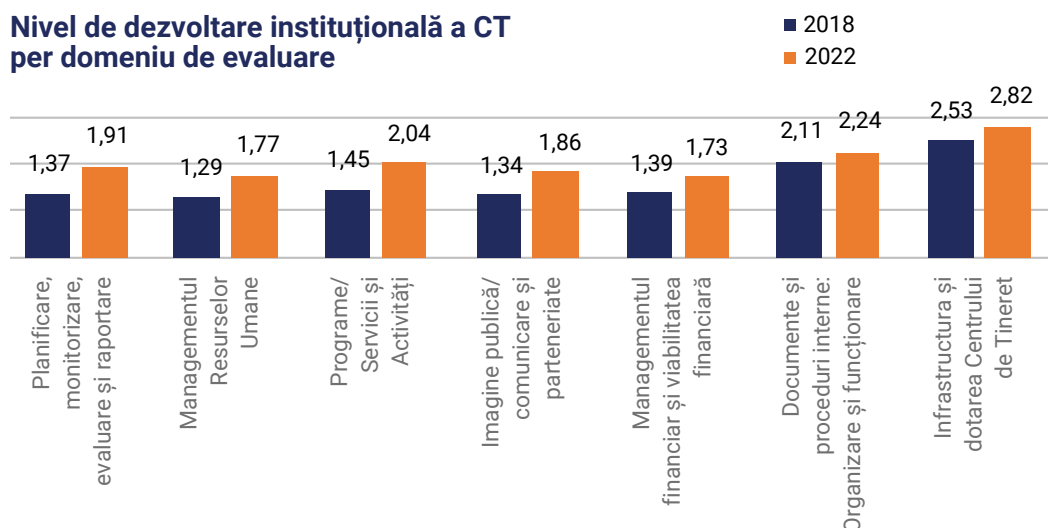
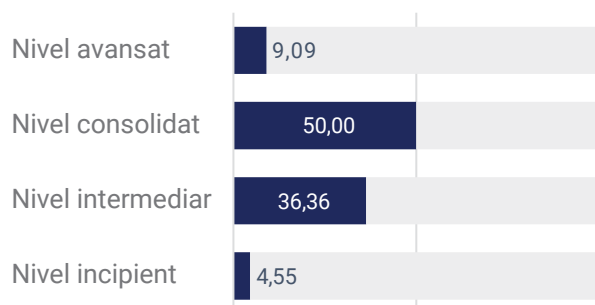


Figura 13. Nivelul de dezvoltare instituțională a Centrelor de tineret (puncte)

Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret - evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Majoritatea Centrelor au avut posibilitatea să beneficieze de suport instituțional, de aceea diferențele în nivelul de dezvoltare organizațională este mai echilibrat, comparativ cu anul 2018. În anul 2018 existau 6 Centre de tineret cu un nivel de dezvoltare consolidat și peste 9 centre cu un nivel de dezvoltare incipient. În anul 2022, există 13 CT cu un nivel consolidat și avansat de dezvoltare, și doar unul cu un nivel incipient de dezvoltare. Prin urmare, constatăm că peste 50% dintre Centrele de tineret din Moldova au un nivel de dezvoltare instituțională mai mult decât mediu.

Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională



Tendința nivelului de dezvoltare instituțională a CT

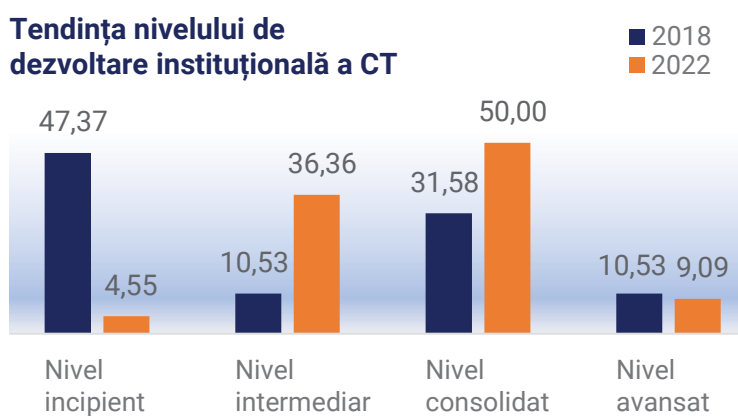


Figura 14. Ponderea Centrelor de tineret după nivelul de dezvoltare instituțională și tendința acestuia comparativ cu anul 2018, %

Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret – evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

MANAGEMENTUL OPERAȚIONAL ȘI FINANCIAR

Peste 90% dintre Centrele de tineret se află în subordinea APL și nu sunt entități juridice independente. Conform statutului juridic, practic toate Centrele de tineret se află în gestiunea Autorităților Publice Locale, prin urmare, reglementările interne sunt transpuse și în activitatea CT. Din perspectivă financiară, centrele, de asemenea, nu se bucură de management independent, neavând nici conturi bancare separate și nici posibilitatea de a gestiona bugetul de sine stătător. Aceasta se explică prin faptul că în procesul de înființare a CT, APL-urile nu au ținut cont de Regulamentul-cadru privind organizarea și funcționarea Centrelor de tineret, unde este specificat că instituțiile respective sunt persoane juridice cu o structură organizatorică proprie, iar APL-ul are rol de fondator.

Prin urmare, nivelul scăzut de dezvoltare în managementul operațional și financiar se explică inclusiv și prin statutul juridic al Centrelor de tineret. În procesul de evaluare a procedurilor interne ce țin de managementul operațional și financiar s-a constatat că lipsa statutului juridic de entitate independentă este cauza de bază a nivelului scăzut de dezvoltare în acest domeniu. De asemenea, la nivel legislativ, lipsa actelor normative ce reglementează activitatea Centrelor de tineret constituie o barieră în organizarea activității lor.

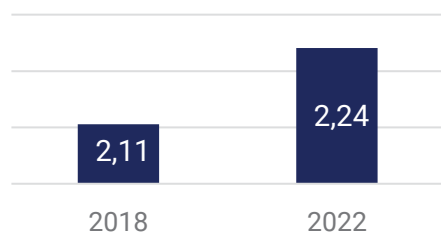
A se vedea în continuare constatările de bază pentru fiecare etapă a procesului de management intern.

A. DOCUMENTE ȘI PROCEDURI INTERNE: ORGANIZARE ȘI FUNCȚIONARE

Documentele și procedurile interne care reglementează organizarea și funcționarea Centrelor de Tineret practic nu sunt supuse modificărilor ani de zile, astfel nu corespund rigorilor timpului și necesităților mereu în transformare a tinerilor. Pentru activitatea Centrelor de tineret sunt necesare un set minim de reglementări interne, cu referire la: (i) organizare și infrastructură, (ii) resursele umane, (iii) organizarea activității, (iv) proceduri financiare și (v) securitatea și sănătatea în muncă. Conform datelor prezentate mai jos, constatăm că doar jumătate de centre dețin proceduri interne cu privire la organizarea activității instituției, organizarea și infrastructura acestuia și proceduri care reglementează procesele financiare. În schimb, în jur de 30% din numărul total al centrelor de tineret dețin reglementări interne cu privire la resursele umane, la securitatea și sănătatea în muncă.

Nivel de dezvoltare:

Documente și proceduri interne:
Organizare și funcționare



Documente și proceduri interne:
Organizare și funcționare
Indicatori de evaluare

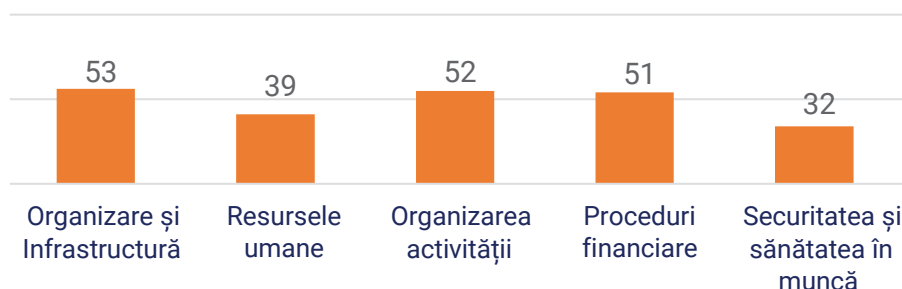


Figura 15. Nivelul de dezvoltare instituțional cu privire la documente și proceduri interne (puncte), și pe indicatori de evaluare, %

Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret – evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

În urma procesului de evaluare, s-a constatat că majoritatea Centrelor de tineret au un nivel consolidat în ceea ce privește instituționalizarea regulamentelor și procedurilor interne de activitate. Ponderea Centrelor de tineret care demonstrează un nivel avansat în acest domeniu a rămas același în anul 2022.

Majoritatea centrelor au deținut acest nivel de dezvoltare instituțională și în anul 2018 și s-au calificat în această categorie și în acest an de evaluare. În schimb, ponderea Centrelor de tineret care au un nivel consolidat s-a dublat, drept rezultat al micșorării ponderii celor cu nivel intermediar.

Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională în domeniul

Documente și proceduri interne: Organizare și funcționare

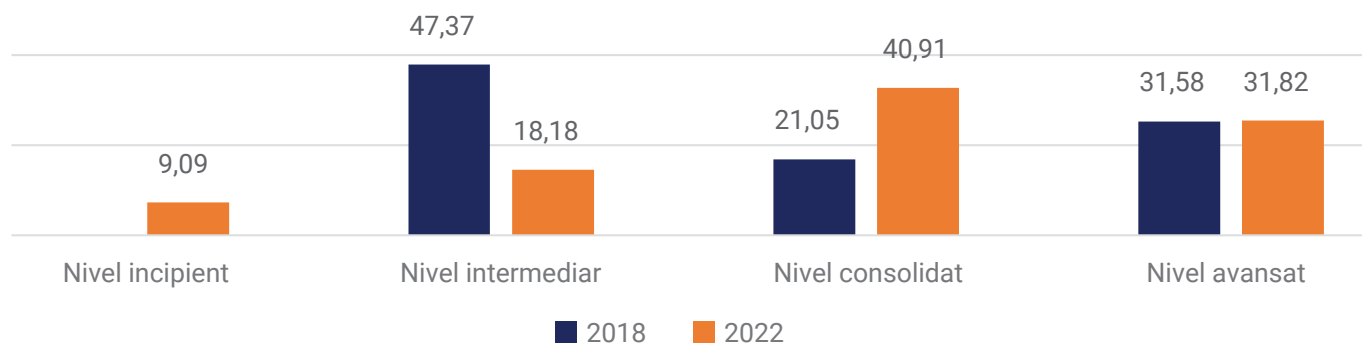


Figura 16. Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională în domeniul Documente și proceduri interne,%
Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret – evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Mai mult de 75% din numărul total al Centrelor de tineret nu dispun de regulamente interne cu privire la înregistrarea și soluționarea reclamațiilor, precum și de regulament privind respectarea drepturilor tinerilor în ceea ce privește egalitatea de șanse și tratamentul egal. Este important ca dreptul la înaintarea și soluționarea reclamațiilor, precum și dreptul tinerilor la tratament egal să fie reglementate clar, atât din perspectiva de asigurare a acestora în cadrul instituției, cât și a instrumentelor de soluționare a cazurilor când acestea sunt încălcate, odată ce se dorește ca Centrele de tineret să fie spațiu sigur pentru beneficiari. Totodată, este îmbucurător că mai multe CT dispun de reglementări interne privind metodele de asigurare a participării egale a tinerilor în procesul de activitate a instituției, și chiar dacă nu au reglementări formale, în procesul de interviu s-a constatat, că fiecare centru încearcă să implice tinerii prin diverse metode în activitatea lor. Toate Centrele de tineret elaborează rapoarte de activitate, în special grație cerinței de prezentare a acestora în cadrul Fondului Comun privind Dezvoltarea Centrelor de tineret. Trebuie de remarcat că rapoartele sunt elaborate conform unui formular standard și sunt axate pe progresele obținute drept rezultat al realizării activităților planificate. Pentru ca raportul de activitate să reprezinte un instrument de evaluare a progreselor Centrului, se recomandă ca raportarea să fie efectuată în baza rezultatelor obținute și nu doar a activităților realizate.

Ponderea Centrelor de tineret care dispun de regulamente și proceduri interne cu privire la Organizare și funcționare

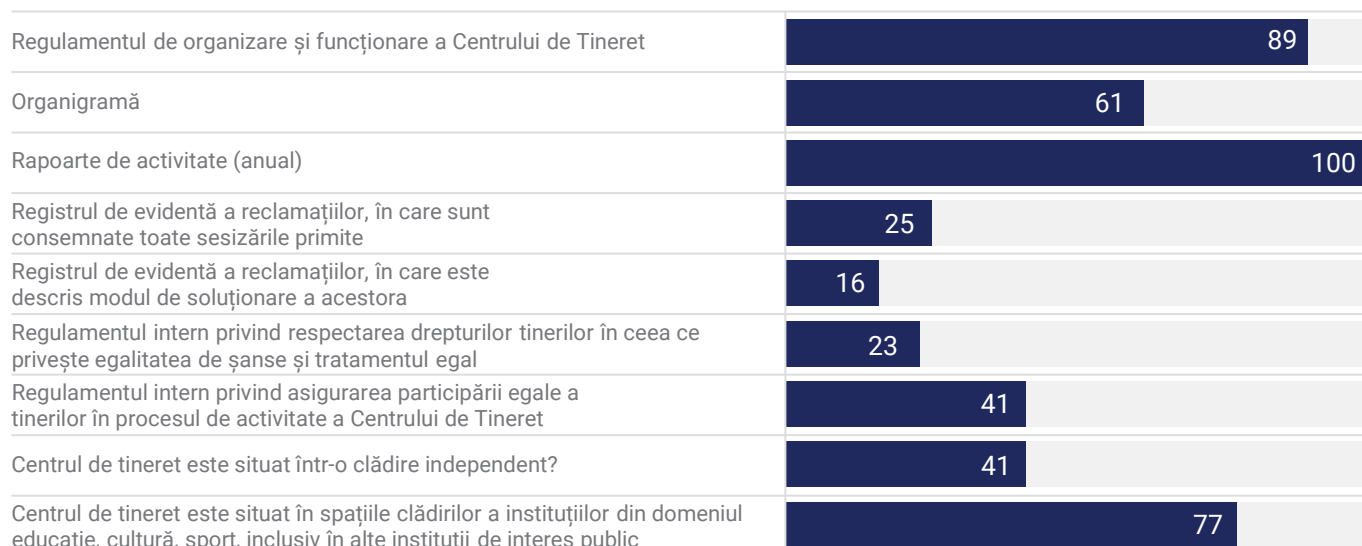


Figura 17. Ponderea Centrelor de tineret ce dispun de regulamente și proceduri interne cu privire la organizare și funcționare, %
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Deși Centrele de tineret prestează un șir de servicii și programe, doar 23% dintre acestea dispun de concepte ale serviciilor pe care le livrează și doar 36% ale programelor pe care le desfășoară. Pentru instituționalizarea unor programe sau servicii este indispensabilă conceptualizarea lor inițială, or rezultatele nu vor putea fi sesizate și există riscul ca implementarea acestora să nu aibă nici un impact asupra dezvoltării tinerilor. Luând în considerare fluxul de cadre existent în cadrul Centrelor, documentele de concept al programelor și serviciilor sunt absolut necesare pentru ca să fie asigurată continuitatea lor, indiferent de persoanele care vor fi responsabile de acestea. Aproximativ jumătate din Centrele de tineret dețin instrumente de evaluare și monitorizare a activității desfășurate, dar deoarece nu există concepte per programe și servicii, se constată că instrumentele sunt utilizate exclusiv pentru a monitoriza și evalua doar rezultatele pe termen scurt. În același timp, un proces de organizare a activității nu poate fi realizat calitativ, dacă nu are ca punct de pornire analiza profilului beneficiarului. Fiind întrebați dacă dispun de o bază de date a beneficiarilor, 64% din Centre au oferit un răspuns afirmativ și au menționat că sunt colectate date dezagregate pe criteriile de gen, vârstă, mediu de trai, dizabilitate.

Ponderea Centrelor de tineret care au regulamentele și procedurile interne cu privire la Organizarea activității

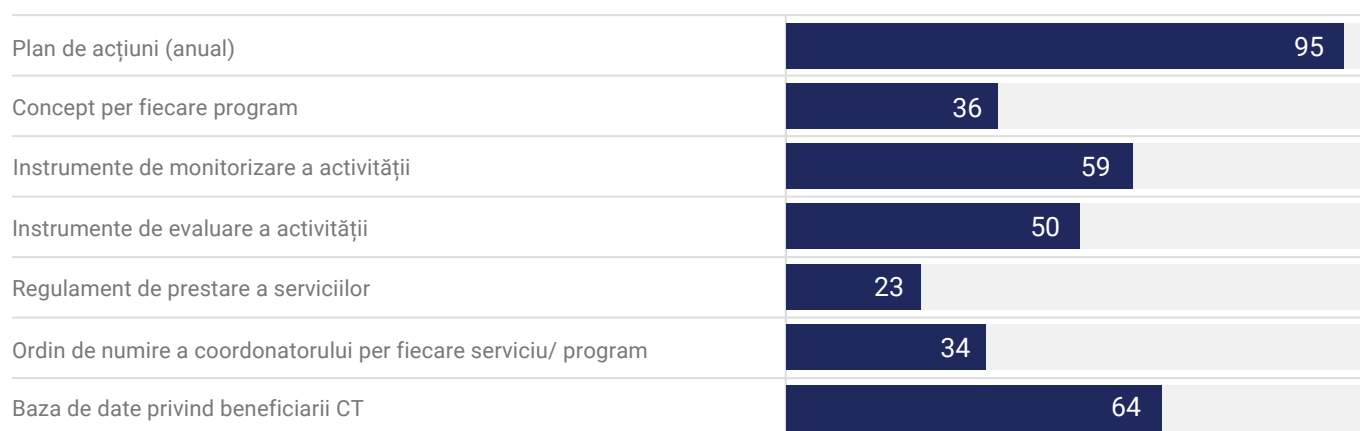


Figura 18. Ponderea Centrelor de tineret ce dețin regulamente și proceduri interne cu privire la organizare și funcționare,%
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Puține centre au reglementate procesele ce țin de resursele umane. Gestionarea și reglementarea proceselor interne cu referire la resursele umane este unul indispensabil în activitatea oricărei instituții care are angajați, iar Centrele de tineret nu sunt o excepție. Din cele 10 documente și proceduri minime pe care trebuie să le dețină o instituție, majoritatea Centrelor dețin doar fișele de post pentru fiecare angajat și statele de personal. În procesul de intervievare, managerii/directorii Centrelor au menționat că această situație se explică prin faptul că majoritatea CT au până la 3 angajați, prin urmare, nu consideră necesar să elaboreze astfel de regulamente. În caz de necesitate, aceștia aplică reglementările instituțiilor în subordinea cărora se află.

Ponderea Centrelor de tineret care au regulamentele și procedurile interne cu privire la Resursele Umane

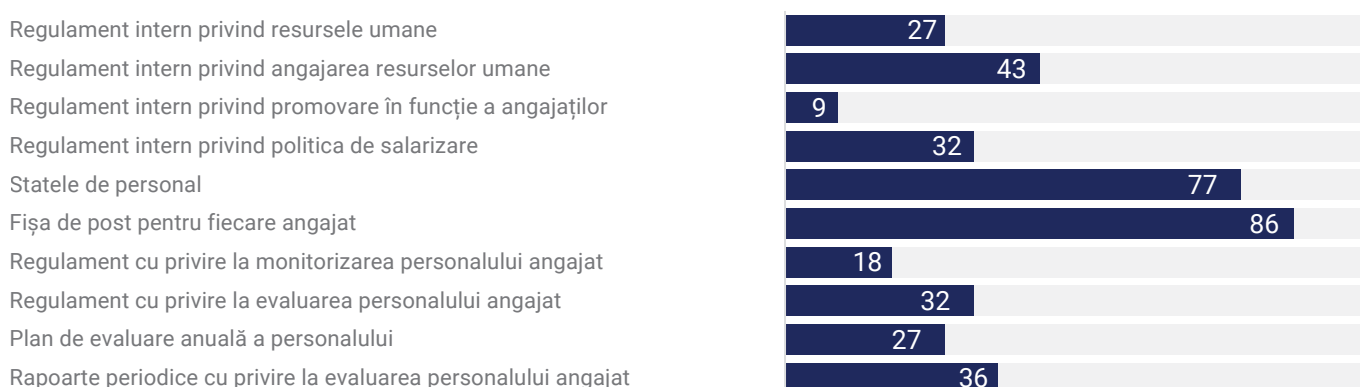


Figura 19. Ponderea Centrelor de tineret ce dețin regulamente și proceduri interne cu privire la resursele umane,%
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

În contextul în care bugetele a 91% dintre Centrele de tineret sunt gestionate de instituțiile cărora li se subordonează, procedurile financiare nu sunt o prioritate pentru acestea. Conform datelor prezentate mai jos, constatăm că doar 27% din centre dispun de regulament intern privind procedurile financiare. Evident, ar fi logic ca cele 23% de Centre care dispun de cont bancar separat, să aibă stabilite reglementări clare cu privire la modul de desfășurare a proceselor interne cu privire la gestionarea resurselor financiare. S-a stabilit, însă, că doar 3 Centre de tineret din 22 au elaborate astfel de proceduri. Adicional, în baza rezultatelor procesului de evaluare, remarcăm că aproximativ 60% din centre elaborează anual bugetul operațional și raportul privind executarea acestuia, asigurând un proces minim de monitorizare și evaluare în acest sens.

Ponderea Centrelor de tineret care au regulamentele și procedurile interne cu privire la Proceduri financiare



Figura 20. Ponderea Centrelor de tineret ce dețin regulamente și proceduri interne cu privire la procedurile financiare, %
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Reglementările în domeniul securității și sănătății sunt mai puțin dezvoltate în Centrele de tineret. În jumătate din CT există instrucțiuni de securitate și sănătate în muncă, iar în dosarele personale ale angajaților sunt prezente fișele medicale care confirmă controlul medical al personalului angajat. Conform Legii nr. 186/ 2008 privind securitatea și sănătatea în muncă, angajatorii sunt obligați să dețină un set de reglementări interne, dar și să asigure informarea și capacitatea sistematică a angajaților în acest sens. Faptul că doar 30% dintre Centrele de tineret dețin și alte reglementări sau proceduri interne decât cele menționate mai sus, este unul alarmant.

Ponderea Centrelor de tineret care au regulamente și proceduri interne cu privire la Securitatea și sănătatea în muncă

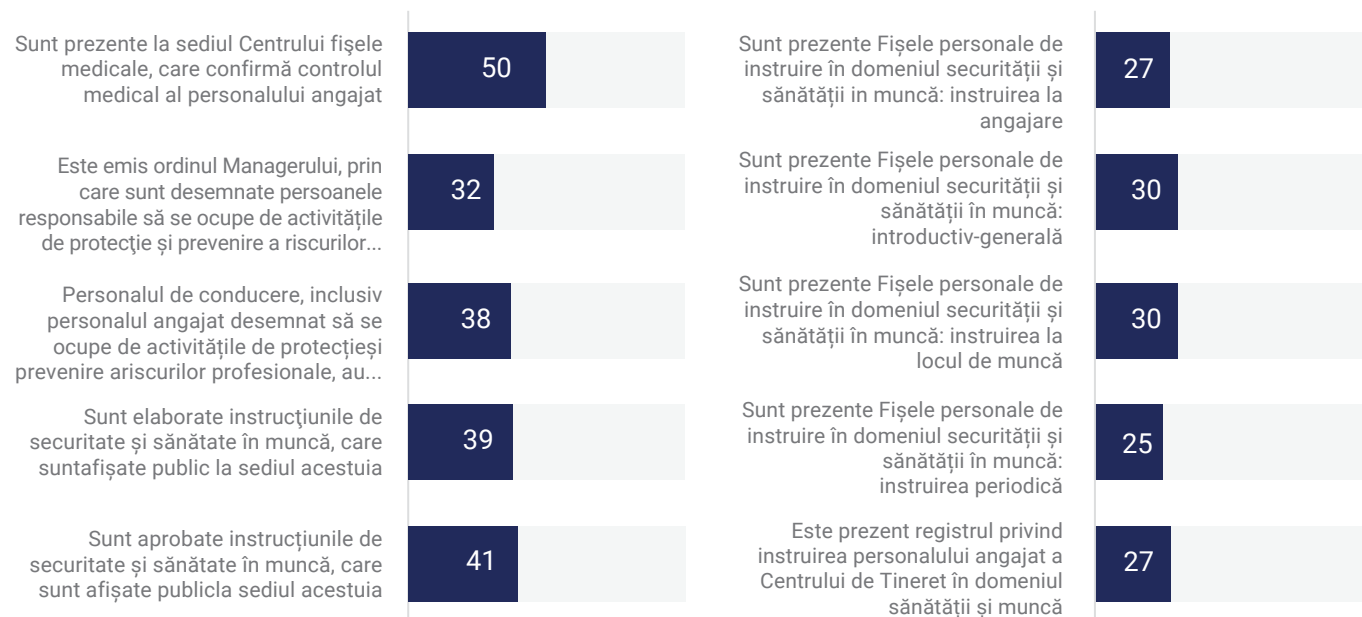


Figura 21. Ponderea Centrelor de tineret ce dețin regulamente și proceduri interne cu privire la securitatea și sănătatea în muncă, %
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

B. PLANIFICARE, MONITORIZARE, EVALUARE ȘI RAPORTARE

Planificarea, monitorizarea, evaluarea și raportarea rămâne a fi în continuare un domeniu subdezvoltat în cadrul Centrelor de tineret. Conform datelor prezentate mai jos, în anul 2022 nivelul de dezvoltare în acest domeniu a crescut cu 0,54 p. comparativ cu anul 2018. Deși se atestă o evoluție la acest capitol, totuși urmează în continuare să fie concentrate eforturi pentru a atinge un nivel de dezvoltare avansat în acest sens. Analizând datele dezagregate pe indicatorii de evaluare, constatăm că stagnarea are loc, în mare parte, la etapa de monitorizare și evaluare. La analiza metodei de organizare a procesului de măsurare a performanțelor în cadrul instituției, majoritatea Centrelor au fost clasificate la nivel de dezvoltare intermediar (a se vedea figura 22).

Nivel de dezvoltare: Planificare, monitorizare, evaluare și raportare

Planificare, monitorizare, evaluare și raportare
Indicatori de evaluare

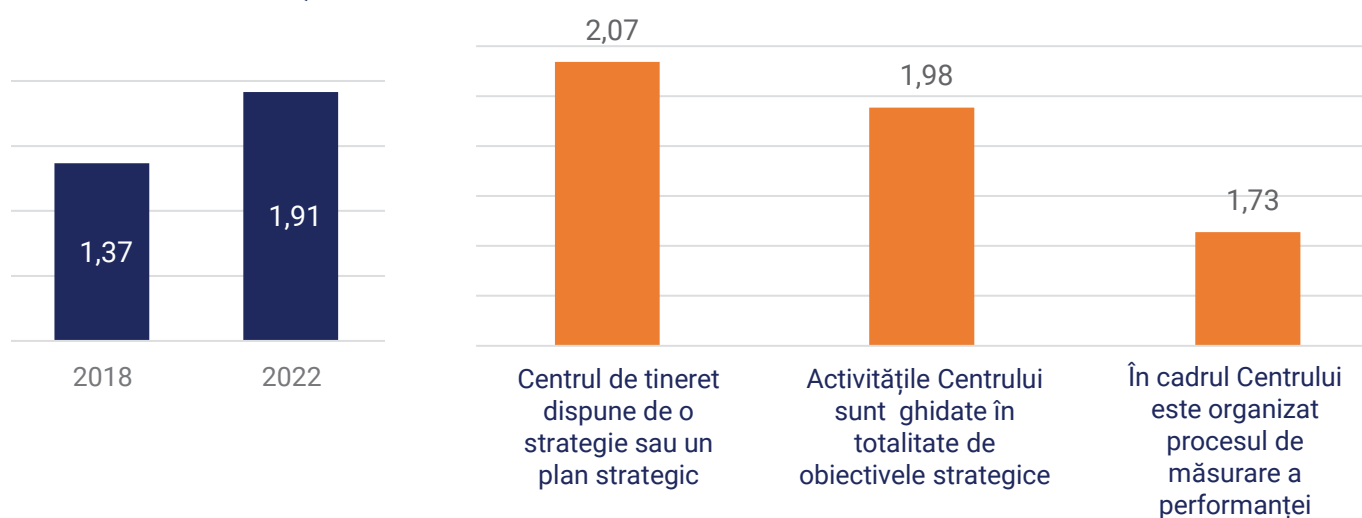


Figura 22. Nivelul de dezvoltare instituțională cu privire la planificare, monitorizare, evaluare și raportare (puncte), și pe indicatori de evaluare, puncte
Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de tineret - evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Ponderea Centrelor de tineret cu nivel consolidat și avansat în domeniul planificare, monitorizare și raportare, a rămas același în anul 2022, comparativ cu anul 2018. Peste 50% din totalul Centrelor de tineret au un nivel de dezvoltare instituțională consolidat sau avansat în acest domeniu. Tendințe pozitive se atestă în ponderea Centrelor de tineret cu nivel incipient și intermediar, ultimul înregistrând o creștere de peste 31% în 2022 și, respectiv, o micșorare a ponderii Centrelor ce au avut un nivel incipient în anul 2018.

Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională în domeniul Planificare, Monitorizare și Raportare

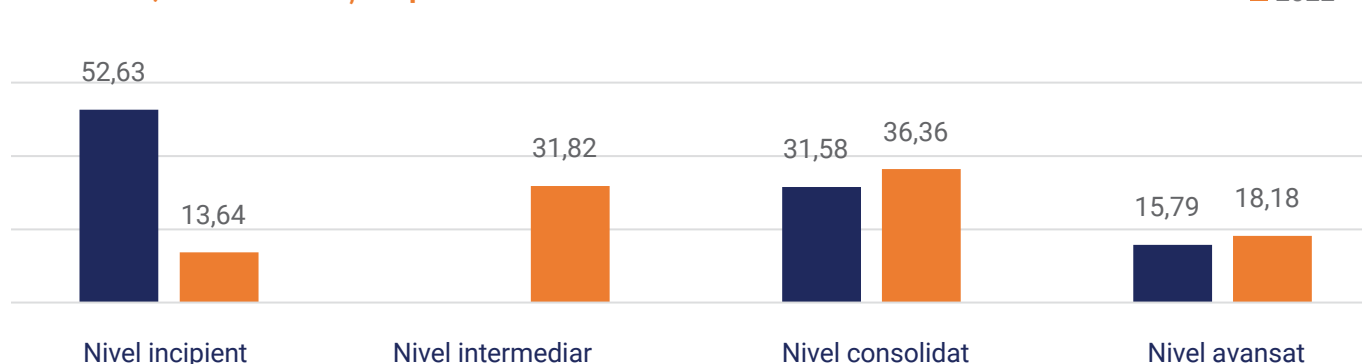
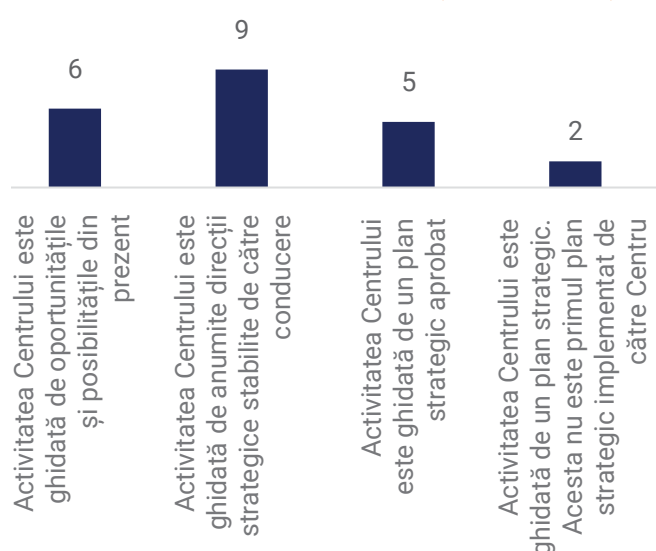


Figura 23. Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională în domeniul Planificare, monitorizare și raportare,%
Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret - evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

În mare parte, Centrele de tineret nu activează în baza unui plan strategic. Un plan strategic care stabilește domeniile de intervenție a instituției și rezultatele pe care și le propune, este un document indispensabil în organizarea activității Centrelor de tineret. În anul 2022, doar 7 din cele 22 de Centre care au participat în procesul de evaluare, dispun de un plan strategic sau o strategie. Prin urmare, restul Centrelor își desfășoară activitatea sporadic sau în baza unui plan anual de acțiuni. Această modalitate de desfășurare a activităților nu permite monitorizarea și nici evaluarea adecvată și obiectivă a rezultatelor Centrului.

În ce măsură Centrul de tineret dispune de o strategie sau un plan strategic? (Răspuns: Da)



În ce măsură activitățile Centrului sunt ghidate de obiectivele strategice? (Răspuns: Da)

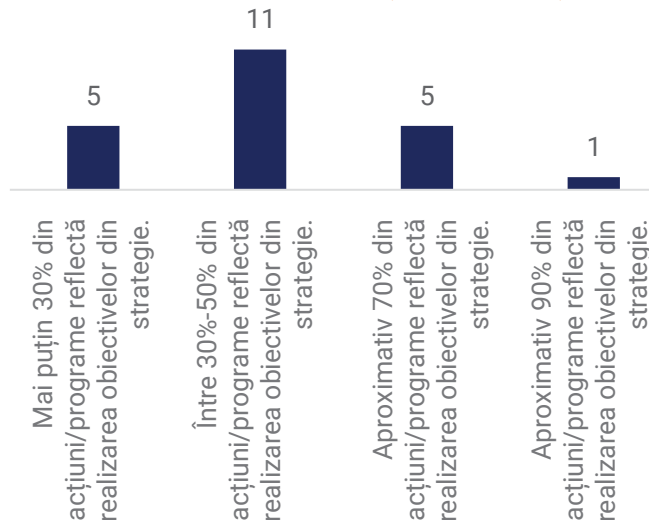


Figura 24. Numărul Centrelor de tineret ce dispun de strategie sau plan strategic și numărul celor a căroră activitate este ghidată de aceste documente

Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Optsprezece Centre de tineret întreprind măsuri minime de evaluare și monitorizare a performanțelor proprii. După cum a fost menționat mai sus, efortul de monitorizare și evaluare nu este aplicat în mod constant și coerent în activitatea CT. Cauza constă inclusiv în lipsa instrumentelor de monitorizare și evaluare, precum și a unui document strategic. Drept rezultat, instituțiile nu au posibilitate să-și contabilizeze impactul activității asupra beneficiarilor. Ținem, însă, să remarcăm că omiterea acestei etape din activitate nu asigură realizarea integrală a misiunii Centrului de a răspunde în totalitate necesităților tinerilor și nu se poate afirma că acțiunile desfășurate sunt suficiente și eficiente pentru a înregistra progrese.

Cum este organizat procesul de măsurare a performanței în cadrul Centrului? (Răspuns: Da)

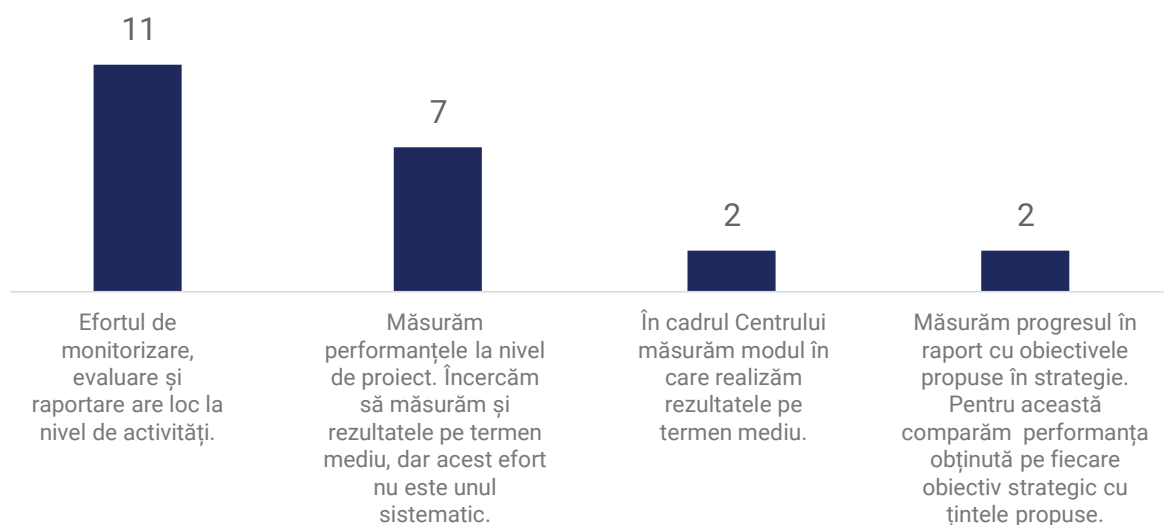


Figura 25. Numărul Centrelor de tineret clasificate după metoda de monitorizare a progreselor

Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

C. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Managerii/directorii Centrelor de tineret urmează să fie capacitați în continuare cu privire la managementul resurselor umane. Datele procesului de evaluare atestă un progres cu privire la nivelul de dezvoltare instituțională în acest domeniu de la 1,29 puncte în 2018, până la 1,77 puncte în 2022. Totuși, în medie, nivelul de dezvoltare rămâne a fi unul scăzut. Valoarea cea mai mare dintre toți indicatorii îl înregistrează cel care evaluează implicarea voluntarilor. Aceasta se explică prin desfășurarea activităților de voluntariat în practic toate Centrele intervievate. Cu toate acestea, managementul angajaților necesită a fi îmbunătățit. Indicatorii de evaluare în acest sens au o valoare sub 2 puncte, ceea ce semnifică că majoritatea Centrelor nu dispun atât de proceduri de reglementare a resurselor umane și de dezvoltare profesională a acestora, cât și de instrumente instituționalizate de monitorizare a performanțelor angajaților.

Managementul Resurselor Umane

Managementul Resurselor Umane Indicatori de evaluare

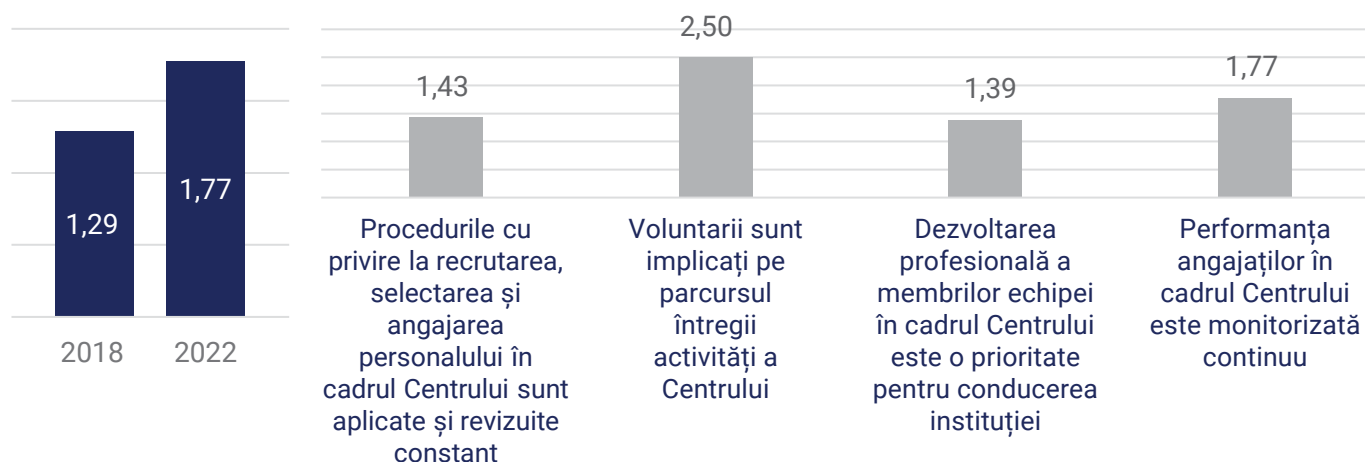


Figura 26. Nivelul de dezvoltare instituțională cu privire la managementul resurselor umane (puncte), și pe indicatori de evaluare, puncte
Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret- evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Mai mult de jumătate din Centrele de tineret au un nivel intermediar sau incipient de dezvoltare instituțională în domeniul managementului resurselor umane. Comparativ cu celelalte domenii evaluate, aici se atestă regres. În anul 2018 ponderea Centrelor de tineret cu nivel avansat de dezvoltare în acest domeniu au constituit cu 15% mai mult decât în 2022. Această tendință negativă se explică prin fluctuația de cadre, în special în rândul managerilor/directorilor de Centre. Astfel, neinstituționalizarea procedurilor interne cu privire la managementul resurselor umane a condus în timp la diminuarea calității acestuia.

Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională în domeniul Managementului Resurselor Umane

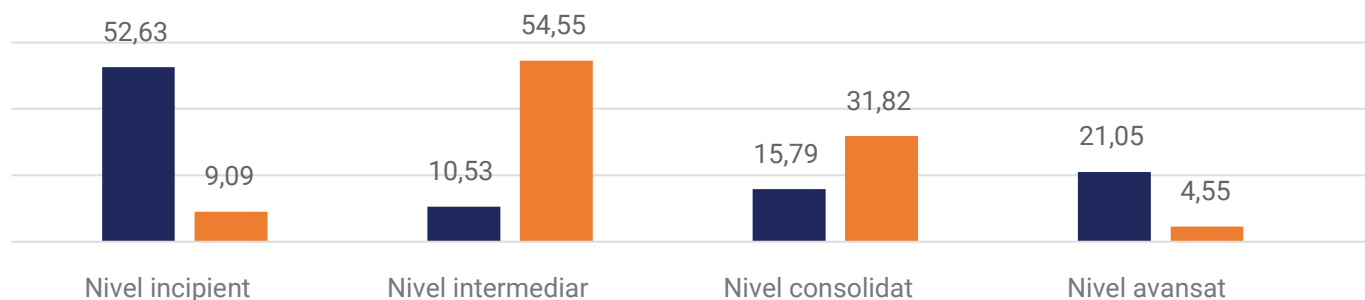


Figura 27. Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională în domeniul Managementului Resurselor Umane, %
Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret - ,evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

77% dintre Centrele de tineret intervievate, nu dispun de proceduri cu privire la recrutarea, selectarea și angajarea personalului. În procesele ce vizează resursele umane, managementul centrelor aplică prevederile legale existente în acest sens. Astfel, 2 Centre de tineret dispun de o politică care este inconsistentă, iar 3 Centre de tineret au instituționalizat politici pe care le aplică, le monitorizează și le revizuiesc sistematic. Beneficiul elaborării și implementării unor astfel de proceduri interne la locul de muncă este atât pentru angajator, deoarece procedurile presupun o serie de reglementări în diverse situații ce pot apărea în relațiile de muncă, cât și pentru angajat, pentru a aduce claritate cu privire la drepturile și obligațiunile sale la locul de muncă.

Cum funcționează procedurile cu privire la recrutarea, selectarea și angajarea personalului în cadrul Centrului? (Răspuns: Da)

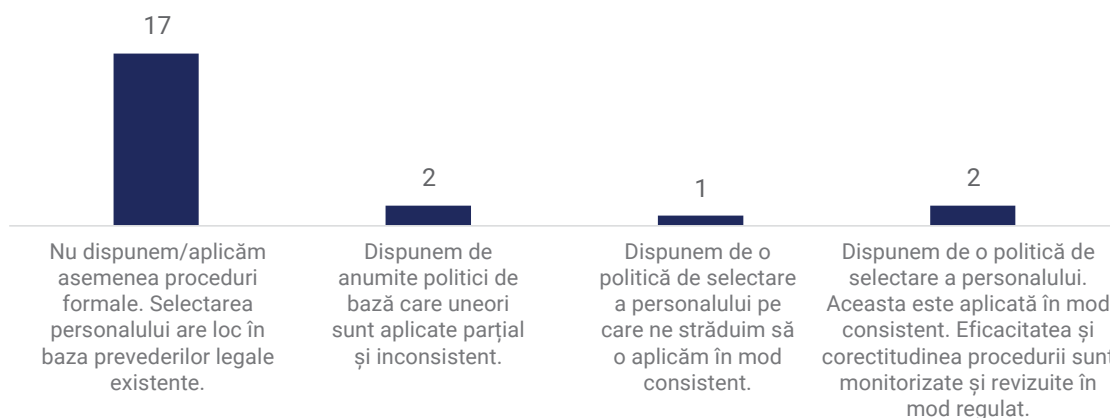


Figura 28. Numărul Centrelor de tineret clasificate după nivelul de aplicare a procedurilor de recrutare, selectare și angajare a personalului în centrele de tineret

Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Circa jumătate din Centrele de tineret implică voluntarii sporadic. Dat fiind faptul că majoritatea Centrelor nu au un program conceptualizat de voluntariat, implicarea acestora se întâmplă ocazional, în diverse activități, fără a avea posibilitatea de a evalua dezvoltarea capacităților lor, or asta se prezumă prin implicarea voluntarilor. Totodată, menționăm că 10 Centre de tineret asigură un proces de gestionare clară a voluntarilor: fie că dispun de o politică de voluntariat instituționalizată sau un program bine conceput, ambele reieșind din interesul sporit al CT, înregistrat în ultima perioadă, de a deveni Instituții gazdă a activității de voluntariat.

În ce mod sunt implicați voluntarii în activitatea Centrului? (Răspuns: Da)

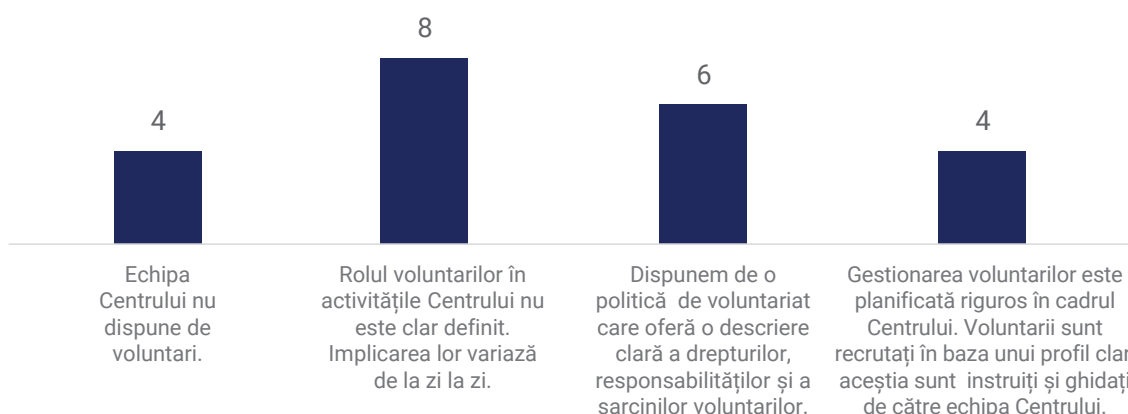


Figura 29. Numărul Centrelor de tineret clasificate după modul de implicare a voluntarilor în activitatea acestora

Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Un singur Centru de tineret dispune de plan de dezvoltare profesională. În același timp, nu are instituit un mecanism intern periodic privind analiza și actualizarea sistematică a nevoilor de dezvoltare și nu se face evaluarea realizării acestuia. De regulă, membrii echipei își dezvoltă capacitățile profesionale la locul de muncă, identificând singuri oportunități or beneficiind de oportunitățile care vin din exteriorul organizației. Prin urmare, în majoritatea Centrelor nu există mecanisme instituționalizate de evaluare a performanțelor angajaților. Totuși, în procesul de intervievare, managerii/directorii au afirmat că asigură monitorizarea printr-un proces informal, care presupune discuții individuale cu fiecare membru din echipă, însă conștientizează că această practică nu este una eficientă, deoarece astfel de informație trebuie să fie prezentată în dosarul personal al fiecărui angajat.

Cum are loc dezvoltarea profesională a membrilor echipei în cadrul Centrului? (Răspuns: Da)

Cum are loc monitorizarea performanței angajaților în cadrul Centrului? (Răspuns: Da)

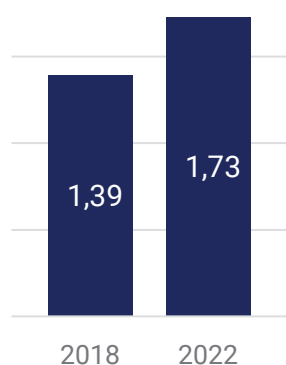


Figura 30. Numărul Centrelor de tineret clasificate după modul în care are loc dezvoltare profesională a membrilor echipei și monitorizarea performanței acestora
 Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

D. MANAGEMENTUL FINANCIAR

Managementul financiar constituie un domeniu slab dezvoltat în majoritatea Centrelor de tineret. Nivelul de dezvoltare organizațională rămâne același pe parcursul a 4 ani evaluați: nivel intermediar. Deși se înregistrează o creștere de la 1,39 puncte în 2018, la 1,73 puncte în 2022, aceasta este insuficientă. Nivelul scăzut de dezvoltare a managementului financiar a fost determinat de câteva circumstanțe: (i) bugetul nu acoperă în totalitate realizarea obiectivelor propuse; (ii) nu există sau se efectuează superficial controlul intern cu privire la utilizarea resurselor Centrului și (iii) procesul de elaborare a bugetului este integrat parțial în planificarea strategică, dar și (iv) statutul juridic prin care CT sunt dependente de APL, menționat anterior.

Managementul financiar



Managementul financiar Indicators de evaluare

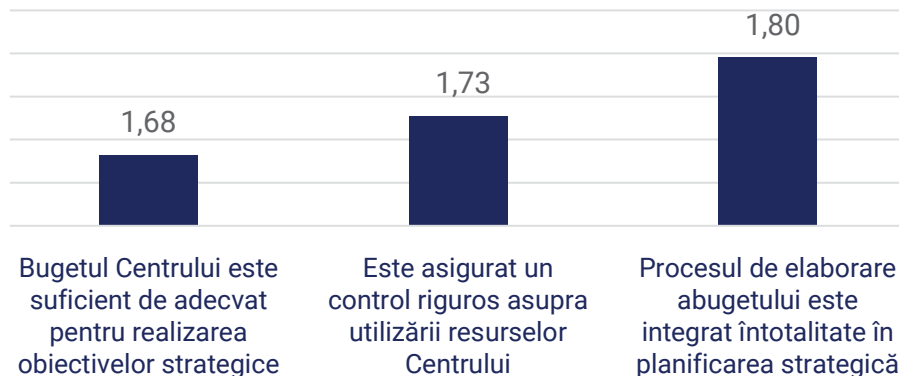


Figura 31. Nivelul de dezvoltare instituțional cu privire la managementul financiar (puncte) și pe indicatori de evaluare, puncte
Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret – evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Fiecare 3 Centre de tineret din 4 au nivel de dezvoltare instituțională incipient sau intermediar în domeniul managementului financiar. Ponderea celor cu nivel consolidat a crescut nesemnificativ în acești 4 ani, pe când ponderea Centrelor de tineret care au un nivel de dezvoltare avansat este în descreștere, reducându-se cu 2,87% în 2022, față de 2018. Valorile date se explică prin faptul că sursa principală, ba chiar unică, de finanțare a acestora constituie bugetul public local, iar sectorului de tineret, care nu este o prioritate pentru mulți reprezentanți ai APL II, i se alocă resurse insuficiente pentru a acoperi tot spectrul de activități care se doresc a fi realizate, nemaivorbind de acoperirea financiară a unor programe. Odată ce resursele CT sunt gestionate de către instituțiile cărora li se subordonează, majoritatea managerilor/ directorilor Centrelor nu au instituționalizat mecanisme de control a utilizării acestora.

Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională în domeniul Managementului financiar

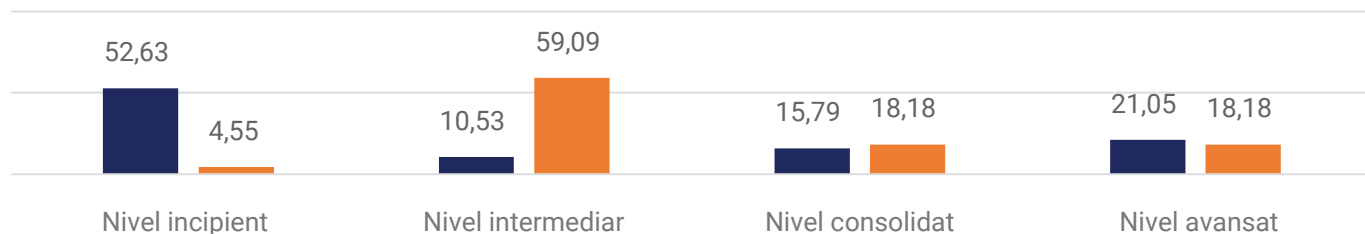


Figura 32. Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională în domeniul Managementului financiar, %
Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret – evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Nici unul dintre Centrele de tineret nu are un buget disponibil suficient pentru a extinde sau îmbunătăți programele existente. Doar 5 dintre Centrele intervievate consideră că bugetul disponibil le permite implementarea sau extinderea unor programe existente. Alte 5 echipe au menționat că bugetul Centrului presupune o creștere mică, dar constantă, în fiecare an fiscal. Pe de altă parte, mai mult de jumătate din Centre nu au posibilitatea de ași realiza activitățile planificate din cauza insuficienței resurselor financiare. Pe parcursul evaluării, s-a constatat că bugetele Centrelor prioritar sunt formate din resursele alocate de APL II, dar există și Centre care au reușit să atragă mijloace financiare externe, sub formă de granturi. În dependență de forma juridică pe care o dețin, CT au posibilitatea de a suplini bugetul din diverse surse. Diversificarea bugetului va oferi o stabilitate financiară, dar și o flexibilitate în utilizarea acestuia, pe un timp mai îndelungat.

Cât de adecvat este bugetul Centrului pentru realizarea obiectivelor strategice? (Răspuns: Da)

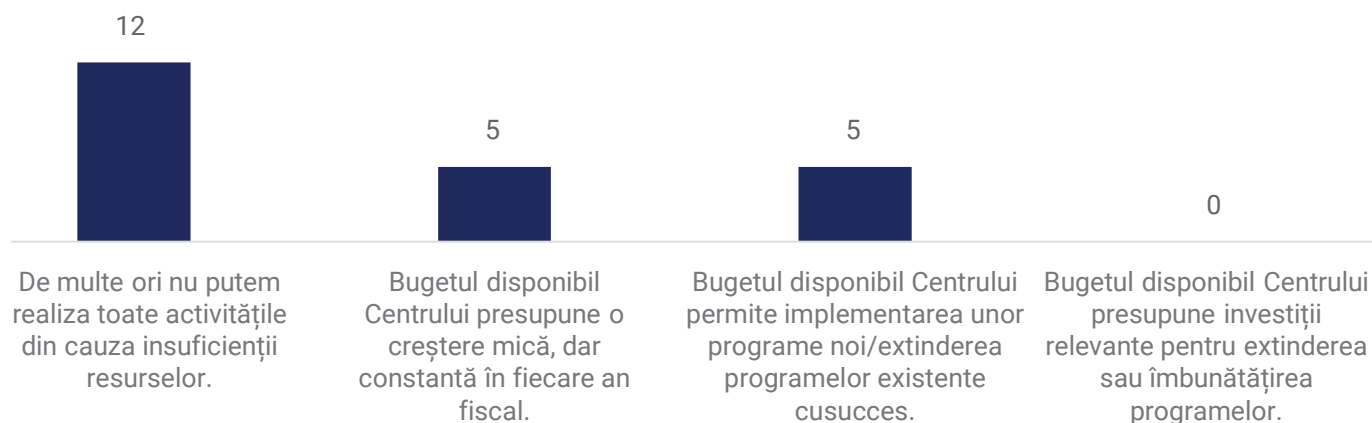


Figura 33. Numărul Centrelor de tineret clasificate după modul cum apreciază bugetul disponibil pentru realizarea obiectivelor strategice
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Un singur Centru deține un sistem de control financiar sigur. Echipa a reușit să instituționalizeze o serie de proceduri interne pentru a asigura integritatea în utilizarea acestora, dar și pentru a garanta o gestionare adecvată într-un mod cât mai eficient. Evaluarea a constatat că 5 Centre aplică o procedură simplă de control financiar intern, iar altele 3 le aplică sporadic. În același timp, 13 Centre de tineret nu dispun de instrumente de utilizare și monitorizare a resurselor financiare și se ghidează doar de legislația în vigoare.

Cum este realizat controlul asupra modului în care resursele Centrului sunt utilizate? (Răspuns: Da)

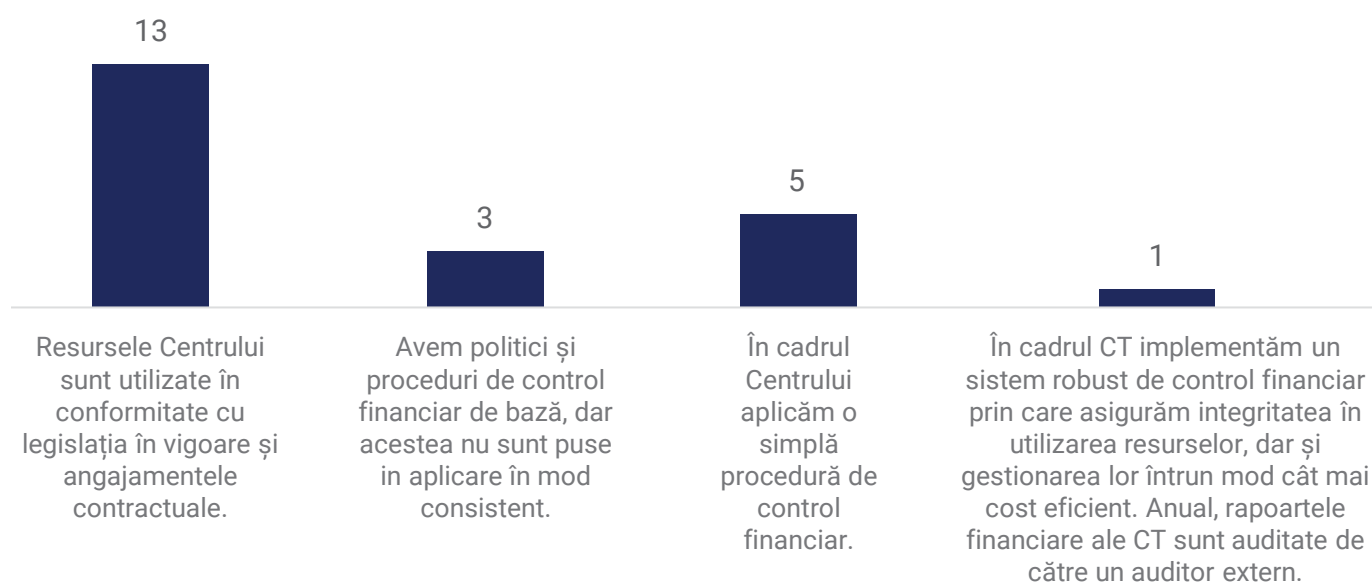


Figura 34. Numărul Centrelor de tineret clasificate după modul în care se realizează controlul financiar
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Nici unul dintre Centre nu dispune de un buget multianual. Toate Centrele de tineret dispun de acoperire financiară doar pentru un an. Această situație îngreuiază foarte mult activitatea instituțiilor și, dacă se dorește ca Centrele să instituționalizeze programe comprehensive și să presteze calitative și diverse, este indispensabil să aibă o stabilitate financiară de cel puțin 2 ani. Îngrijorează faptul că jumătate din Centre își planifică bugetul, respectiv și activitățile, reieșind din posibilitățile financiare existente. După cum a fost menționat mai sus, acestea sunt foarte limitate și, prin urmare, nu permit centrelor să funcționeze în deplină măsură.

Cât de mult procesul de elaborare a bugetului este integrat în planificarea strategică? (Răspuns: Da)

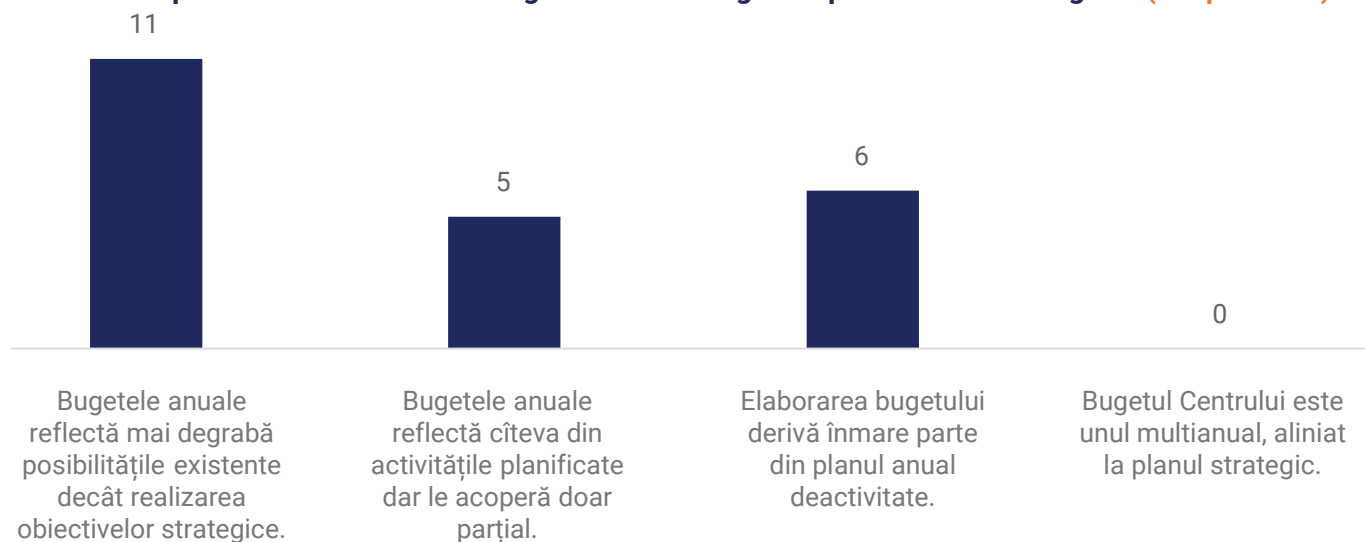
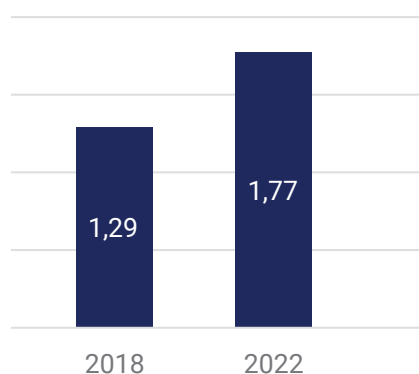


Figura 35. Numărul Centrelor de tineret clasificate după modul în care elaborarea bugetului este integrată în planificarea strategică
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

E. IMAGINEA PUBLICĂ, COMUNICAREA ȘI PARTENERIALE

Nivelul de dezvoltare instituțional cu privire la imaginea publică, comunicare și parteneriate a înregistrat o creștere datorită sporirii numărului de colaborări și parteneriate ale Centrelor de tineret cu alte instituții. Comparativ cu anul 2018, în anul 2022 nivelul de dezvoltare instituțională a atins o valoare de 1,77 puncte din maximum 4, însă a rămas la același nivel: intermediar. Cu privire la colaborările și parteneriatele create de către Centrele de tineret, concluzionăm că majoritatea dintre ele au un nivel consolidat de dezvoltare instituțională. Cea mai mare stagnare se atestă în procesul de transparentizare a activității centrului.

Imagine publică, comunicare și parteneriate



Imagine publică, comunicare și parteneriate
Indicatori de evaluare



Figura 36. Nivelul de dezvoltare instituțional cu privire la imaginea publică, comunicare și parteneriate (puncte), și pe indicatori de evaluare, puncte
Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret – evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Domeniul imagine publică, comunicare și parteneriate înregistrează cea mai mare scădere a ponderii Centrelor de tineret cu nivel avansat. În anul 2018 ponderea acestora constituia 21,05%, iar în anul 2022 valoarea a ajuns la 9,09%. Cu toate acestea, menționăm o creștere semnificativă a ponderii Centrelor cu nivel intermediar și consolidat de dezvoltare instituțională. Dacă în anul 2018, jumătate din Centre aveau un nivel incipient de dezvoltare instituțională, în anul 2022 valoarea respectivă a ajuns la 4,55%. Acest proces a fost atins de Centrele recent înființate sau activitatea cărora a fost întreruptă pe o perioadă nedeterminată.

**Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională în domeniul
Imagine publică, comunicare și parteneriate**

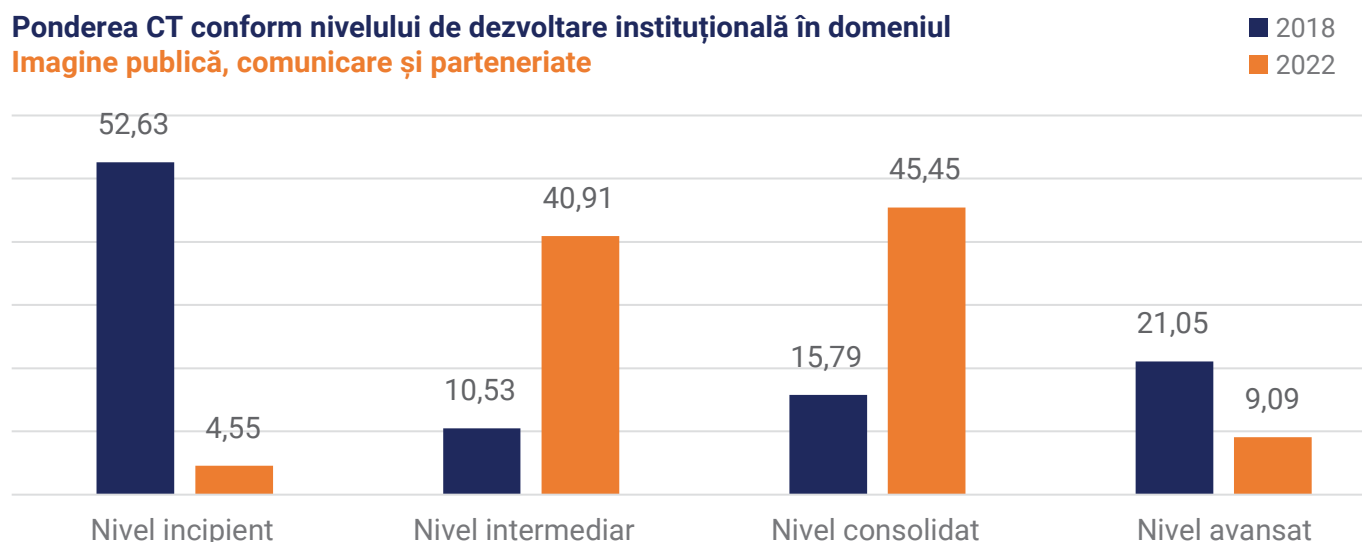


Figura 37. Ponderea CT conform nivelului de dezvoltare instituțională în domeniul Imagine publică, comunicare și parteneriate, %
Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret – evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Tot mai multe activități ale Centrelor de tineret au fost realizate în contextul unor parteneriate. Multe CT au recunoscut și apreciat eficiența și beneficiile relațiilor de parteneriat. Astfel, 8 din cele 22 de Centre ținesc să stabilească parteneriate pe termen lung în vederea realizării unor scopuri comune, iar 4 dintre ele au agreat și planuri comune de acțiuni. Accentuăm că 10 Centre de tineret depun eforturi de a identifica noi parteneri și de a construi diverse parteneriate, dar, cu regret, acestea sunt relații de scurtă durată orientate spre realizarea unui tip de activitate sau a unei singure inițiative. În același timp, 4 Centre de tineret consideră strict necesar de a spori efortul de identificare și selectare a partenerilor.

Cum colaborați cu alte organizații relevante pentru a realiza obiectivele strategice ale Centrului?
(Răspuns: Da)

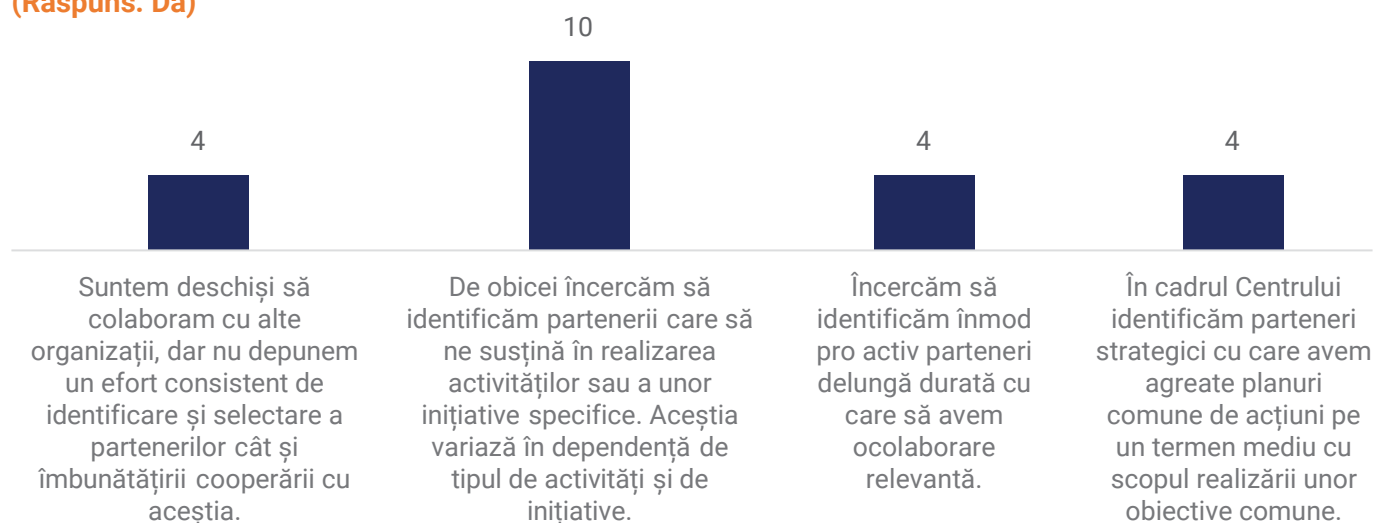


Figura 38. Numărul Centrelor de tineret clasificate după modul în care se colaborează cu alte organizații în vederea realizării obiectivelor strategice ale centrului
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Un singur Centru realizează comunicarea organizațională în baza unei strategii de comunicare. În rest, Centrele își desfășoară activitatea de comunicare, reieșind din profilul beneficiarilor. Deși această metodă de comunicare le permite să livreze informația necesară, ea nu asigură atragerea noilor beneficiari, ce ar putea face parte din alte categorii de tineri care încă nu au accesat serviciile și programele Centrului. Remarcăm că 7 din cele 22 de Centre își realizează comunicarea sporadic, iar aceasta reprezintă un risc pentru sustenabilitatea activității, or interacțiunea constantă cu tinerii este absolut necesară pentru a asigura un flux permanent de beneficiari.

Cum are loc comunicarea organizațională cu tinerii? (Răspuns: Da)

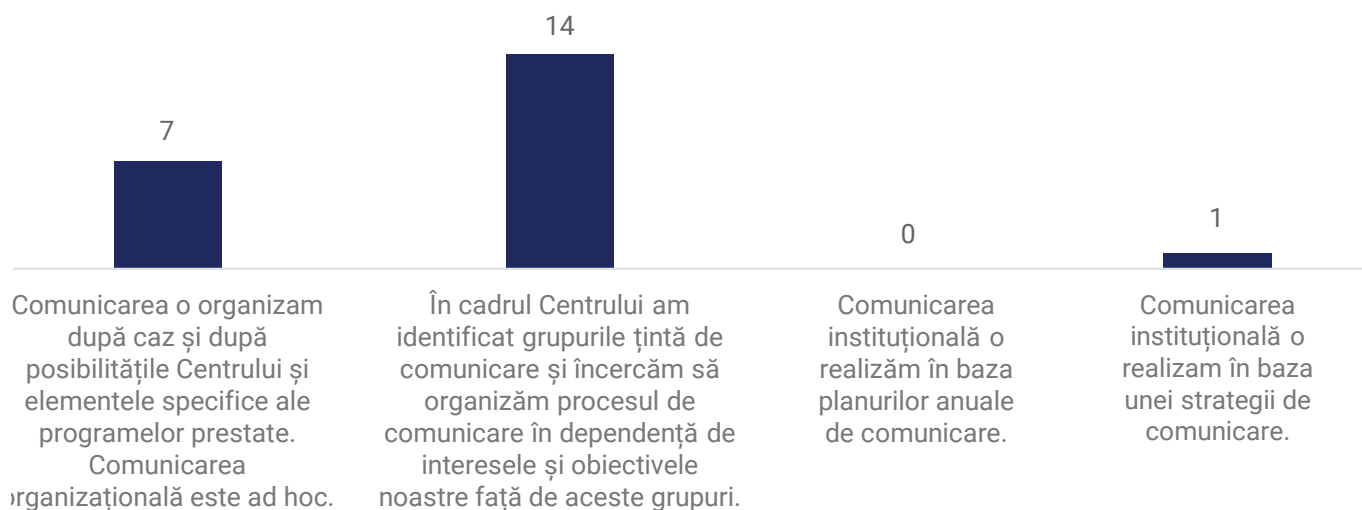


Figura 39. Numărul Centrelor de tineret clasificate după modul în care se efectuează comunicarea cu tinerii
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Transparența Centrelor se reduce, în mare parte, doar la publicarea informației despre activitățile Centrelor. În timpul evaluării, 15 Centre de tineret au afirmat că fac public periodic informații despre activitățile realizate, iar 7 Centre publică regulat informații despre planul de acțiuni, buget și raportul anual. Reieșind din noțiunea de transparență a activității, constatăm că doar publicând regulat informații de interes public și făcându-le accesibile pentru diverse grupuri de tineri, Centrele nu asigură acest principiu în activitatea lor. Transparentizarea activității este o obligațiune pentru orice instituție publică și asigurarea acesteia aduce doar beneficii: (i) demonstrează nivelul de integritate a instituției, în cazul nostru, a Centrelor de tineret, (ii) atrage beneficiari noi, (iii) atrage investiții financiare alternative, precum și diverse contribuții la activitate, (iv) constituie un instrument bun de instituire a noilor parteneriate și colaborări.

Cum asigurați un nivel înalt al transparenței în activitatea Centrului? (Răspuns: Da)

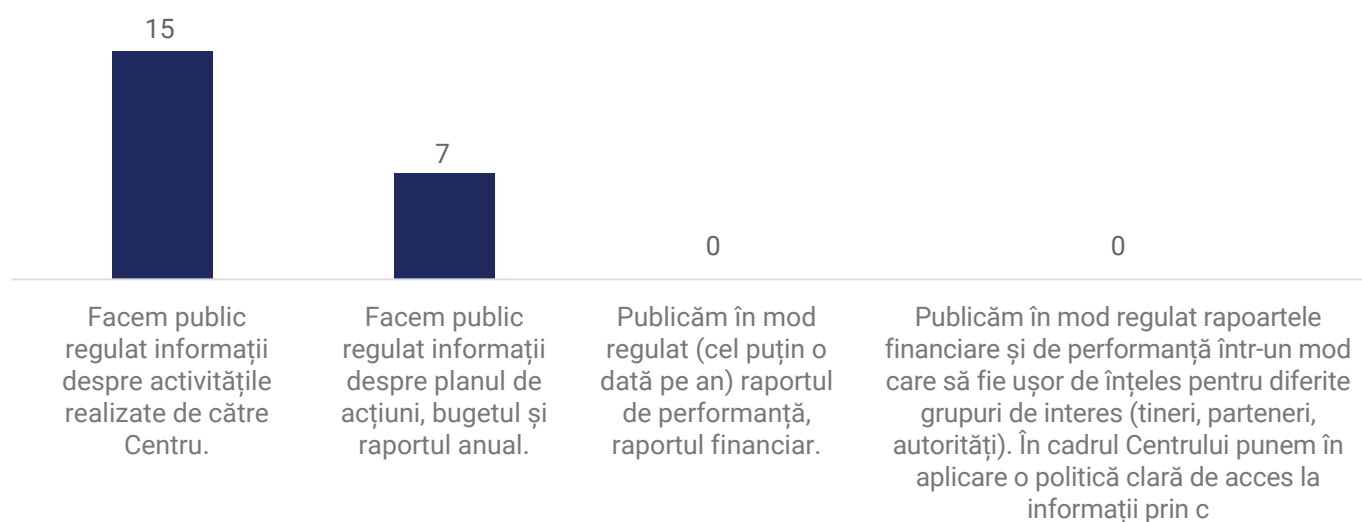


Figura 40. Numărul Centrelor de tineret clasificate după nivelul de transparență
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

PROGRAME, SERVICII ȘI ACTIVITĂȚI

Performanța Centrelor de tineret în ceea ce privește prestarea serviciilor și programelor de tineret a sporit în ultimii ani. La momentul actual, Centrele de tineret se află la un nivel consolidat de dezvoltare, acumulând în 2022 un scor de 2,04 puncte, pe scala de la 0 la 4, unde 0 semnifică nivel incipient de dezvoltare (se află abia în proces de formalizare a activității), iar 4 – nivel avansat de dezvoltare. Deși, cu un tempo mai lent, în decursul a 4 ani de implementare a Programului de dezvoltare a Centrelor de tineret acestea au reușit să progreseze în modalitatea de prestare a serviciilor și evoluare a programelor de tineret, scorul general sporind de la 1,45 puncte în 2018 (nivel intermediar) la 2,04 puncte în 2022 (nivel consolidat). Această evoluție se atestă și în CT care au înregistrat progres în dezvoltarea programelor și serviciilor de tineret – ponderea celor aflate la nivel incipient de dezvoltare a scăzut de la 52,6% în 2018 la 4,6% în 2022. Remarcăm: circa 23% dintre Centrele de tineret se află la nivel avansat de dezvoltare.

Scorul general acumulat pentru domeniul Programe/ Servicii și Activități, puncte

Distribuția CT în funcție de nivelul actual de dezvoltare instituțională în domeniul Programe/ Servicii și Activități, %

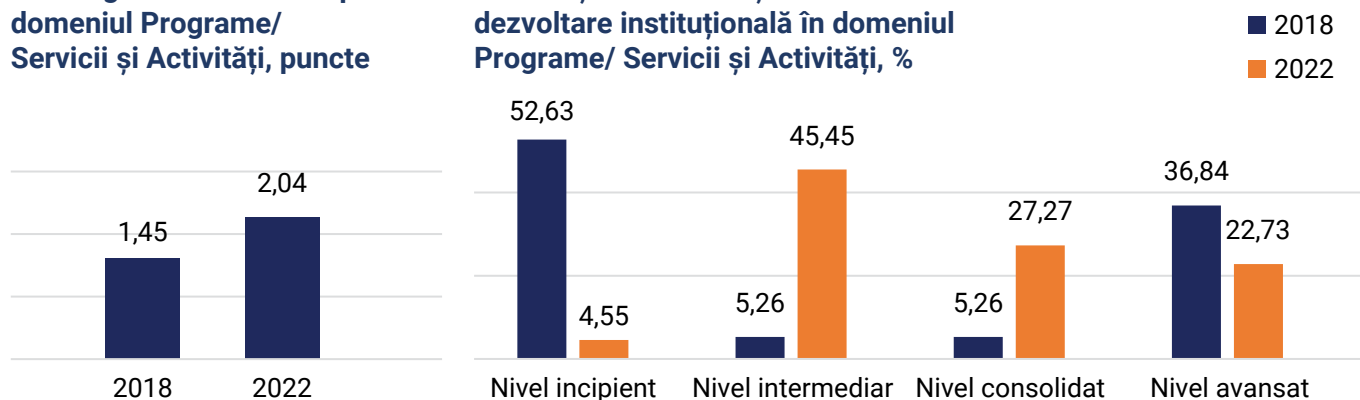


Figura 41. Nivelul de dezvoltare instituțională în domeniul Programe, servicii și activități, în dinamică
Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret e – evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Cel mai scăzut nivel de capacitate instituțională se atestă în aria de planificare strategică a serviciilor și programelor de tineret. În pofida progresului înregistrat în ultimii 4 ani, Centrele de tineret continuă să înfrunte bariere în ceea ce privește planificarea strategică. În mod specific, ne referim la capacitatea acestor instituții de a conceptualiza și planifica serviciile și programele de tineret, ținând cont de principiile managementului bazat pe rezultate (scorul de 1,86). În acest context, vizăm capacitățile și abilitățile limitate de a monitoriza și evalua performanța serviciilor, programelor prestate (deziderat dificil de realizat în lipsa unei planificări strategice) (scorul de 1,55).

Domeniul Programe/Servicii și Activități Indicatori de evaluare

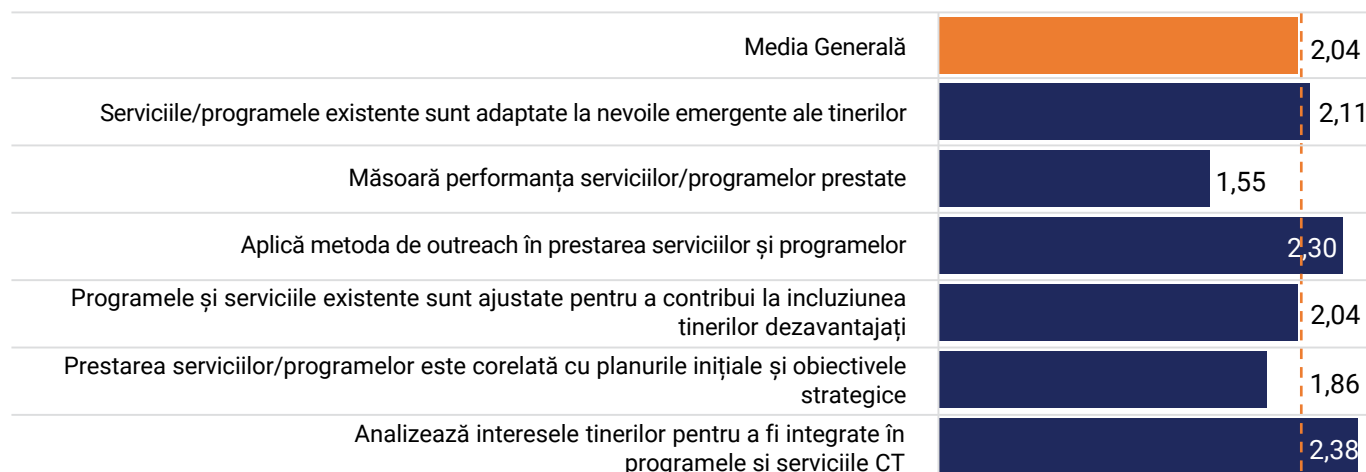


Figura 42. Scorul mediu acumulat pe fiecare indicator de evaluare a domeniului Programe, servicii și activități
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Activitatea majorității Centrelor de tineret se bazează pe reglementări generale. Deficiențele existente în ceea ce privește planificarea strategică au implicații asupra modului cum sunt prestate serviciile, programele și activitățile de tineret. În mare parte, acestea sunt prestate în baza unor reglementări generale, stipulate în Regulamentul de activitate, fără a fi dezvoltate instrucțiuni, ghiduri sau concepte structurate pentru fiecare serviciu. La momentul actual, doar 3 din cele 22 Centre de tineret evaluate dispun de instrucțiuni în baza cărora sunt prestate serviciile și programele de tineret. În restul cazurilor, performanța este măsurată la nivel de rezultate pe termen scurt, fără a fi estimat impactul acestora.

Cât de consistentă este prestarea serviciilor/ programelor cu planurile inițiale și obiectivele strategice? (Răspuns: Da)

Cum măsurați performanța serviciilor/ programelor prestate? (Răspuns: Da)

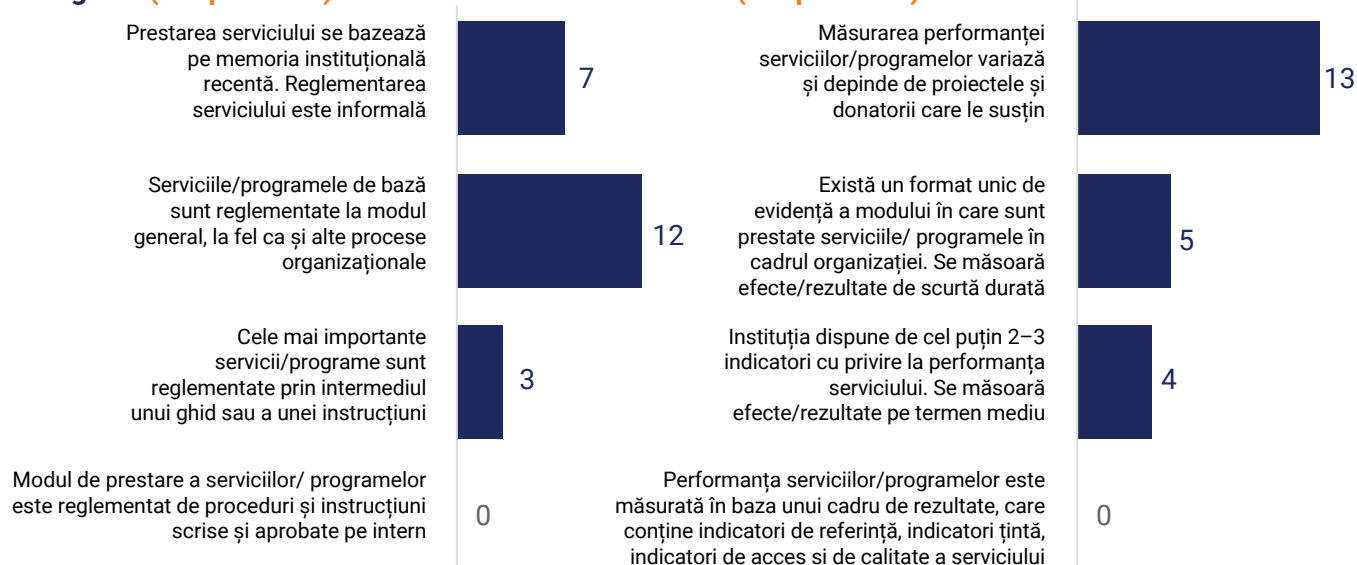
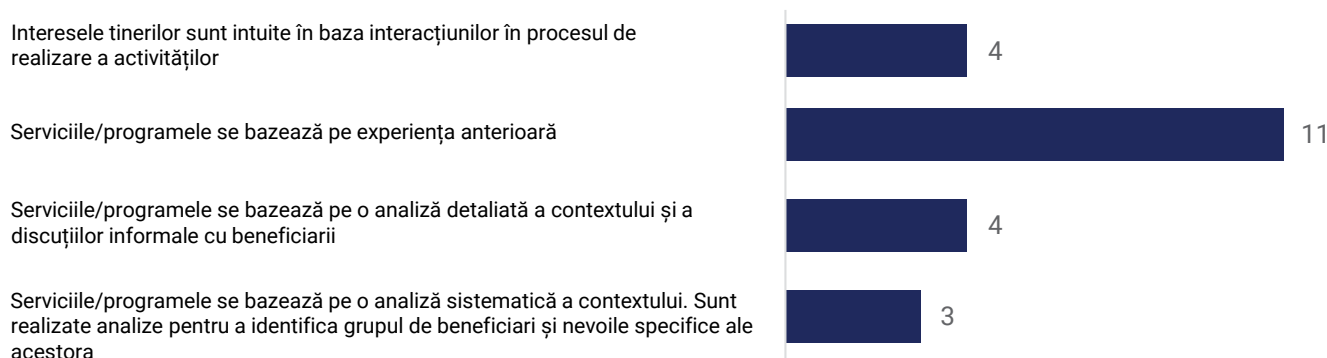


Figura 43. Numărul Centrelor de tineret care aplică în practică elemente de planificare strategică
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Analiza intereselor tinerilor ține de un proces informal, mai puțin structurat. Calitatea serviciilor și performanța acestora depind, în mare măsură, de modul cum sunt planificate și gradul în care acestea răspund nevoilor specifice ale tinerilor. În lipsa unei evaluări consecvente și sistematice a necesităților, există riscul ca serviciile și programele de tineret să abordeze în mod superficial interesele tinerilor, acestea devenind astfel neatractive sau cu impact limitat asupra beneficiarilor. Rezultatele evaluării arată că mai mult de jumătate dintre Centrele de tineret nu aplică practici de evaluare structurată a necesităților, bazându-se mai mult pe observații sau experiențe anterioare. Acest lucru este determinat de capacitățile instituționale limitate ale CT de a dezvolta instrumente de evaluare, dar și de a planifica un proces sistematic și consecvent de analiză a necesităților tinerilor și de integrare a acestora în serviciile existente (a se vedea figura 44).

Cum încercați să analizați interesele tinerilor pentru a fi integrate în programele și serviciile oferite de către Centru? (Răspuns: Da)



Cum adaptați serviciile/programele existente la nevoile emergente ale tinerilor? (Răspuns: Da)

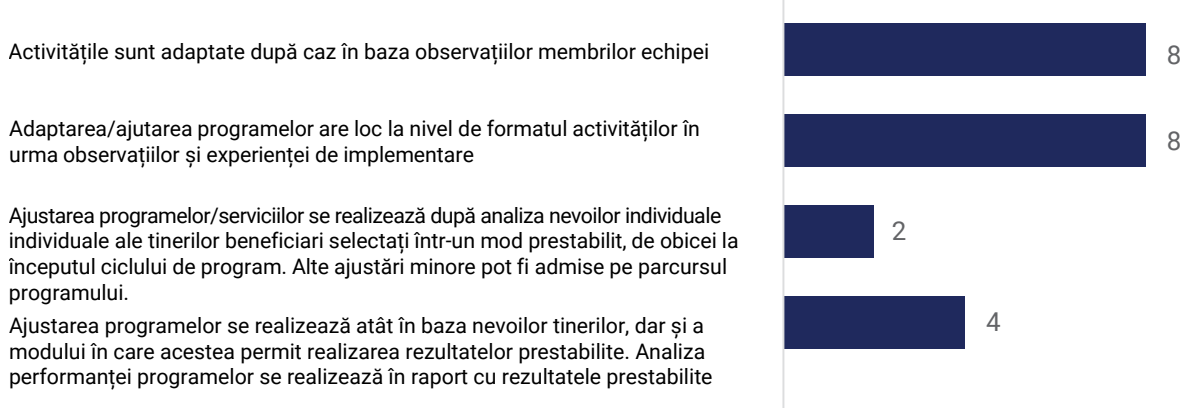


Figura 44. Numărul Centrelor de tineret care aplică practici de analiză a necesităților tinerilor și de integrare a acestora în servicii
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Perspectiva incluziunii continuă a fi insuficient abordată în serviciile și programele de tineret. Deși în ultimii ani sunt depuse eforturi considerabile pentru a asigura incluziunea tuturor tinerilor în servicii/ programe și diverse oportunități, principiul "a nu lăsa pe nimeni în urmă" rămâne a fi o provocare pentru CT. Un număr redus (doar 6) au reușit să integreze principiul incluziunii în unul sau mai multe servicii și programe prestate. Capacitățile limitate, atât la nivel de resurse umane, cât și la nivel de infrastructură, constituie bariere importante pentru Centrele de tineret în ce privește asigurarea accesului larg, în mod special a tinerilor dezavantajați, la serviciile și programele de tineret. O soluție în acest sens vizează prestarea serviciilor prin modalități outreach, însă și această practică nu este foarte răspândită în activitatea Centrelor.

Cât de mult programele și serviciile existente sunt ajustate pentru a contribui la incluziunea tinerilor dezavantajați? (Răspuns: Da)

Cum aplicați metoda de outreach în prestarea serviciilor și programelor? (Răspuns: Da)

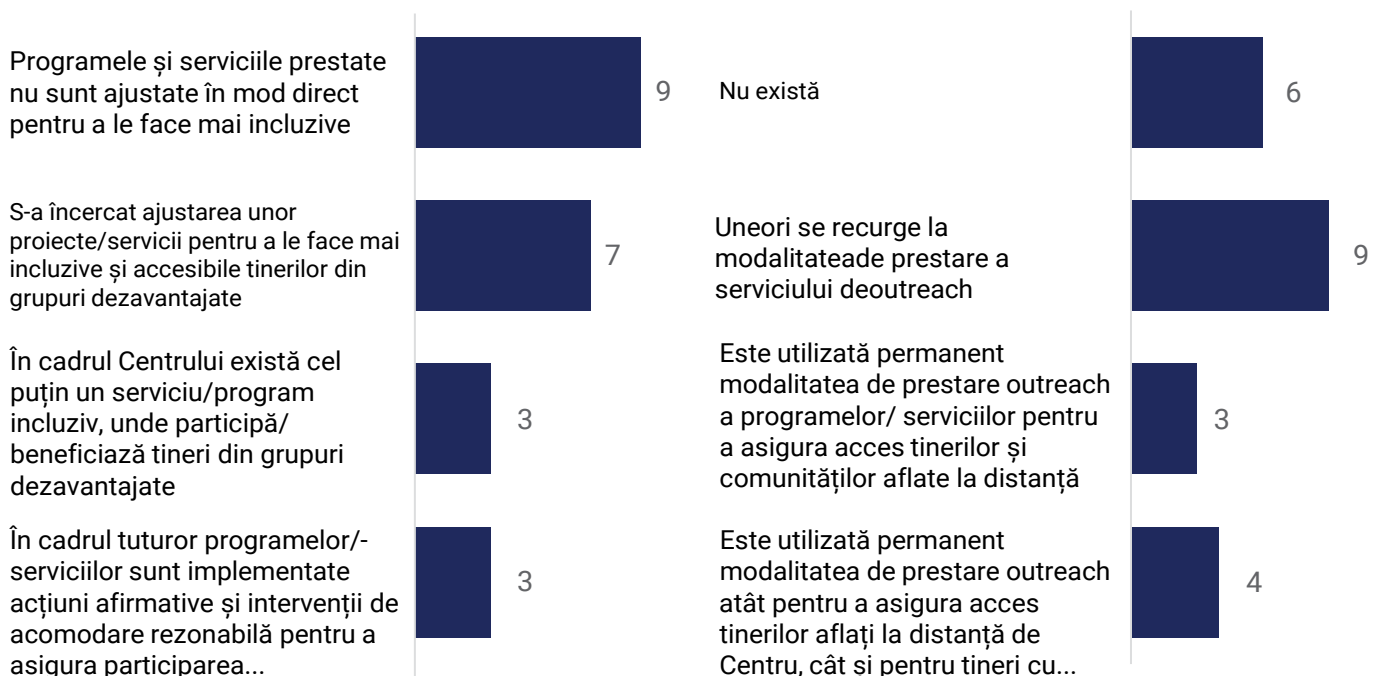


Figura 45. Numărul Centrelor de tineret care abordează perspectiva incluziunii în servicii și programe
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

INFRASTRUCTURA ȘI DOTAREA

Nivelul de dezvoltare instituțională în domeniul infrastructurii și dotării a crescut semnificativ. Analizând datele din figura de mai jos, putem concluziona că Centrele de tineret au trecut printr-un proces semnificativ de dezvoltare instituțională. Dacă în 2018, CT ce aveau un nivel intermediar de dezvoltare au constituit circa 21.05 %, atunci la finele anului 2022 acest indicator se micșorează cu circa 16.5 %, ceea ce arată că o parte dintre CT au evoluat la acest capitol. Aceeași tendință pozitivă poate fi observată și în cazul centrelor cu un nivel de dezvoltare consolidat. Ponderea acestora a crescut în 2022 cu circa 25.12 % față de anul 2018. Diminuarea ponderii cu 8,61 % a CT cu nivel avansat în anul 2022, se explică prin faptul, că de la ultima evaluare efectuată în 2018, rețeaua CT a fost extinsă cu noi centre, ale căror nivel de dezvoltare instituțională era unul intermediar.

Infrastructură și dotare

Distribuția CT în funcție de nivelul de dezvoltare instituțională în domeniul **Infrastructură și dotare**

■ 2018
■ 2022

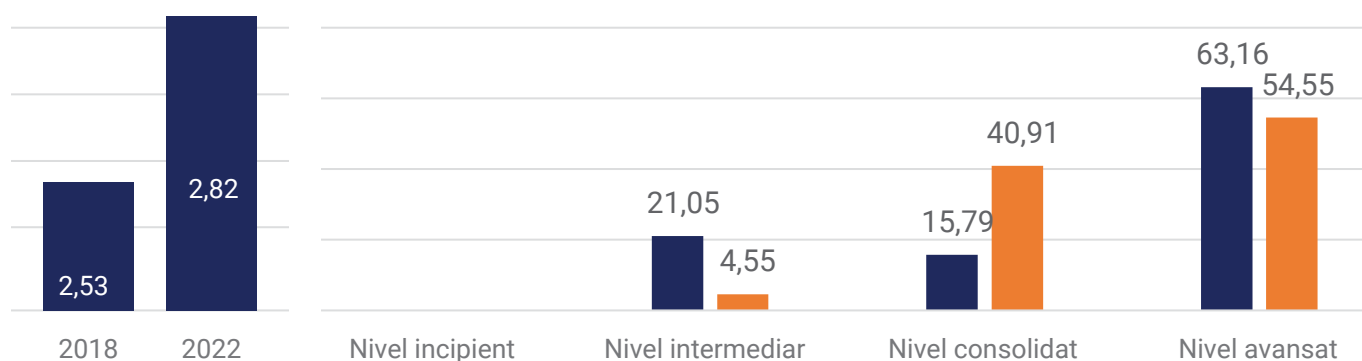


Figura 46. Nivelul de dezvoltare instituțională în domeniul Infrastructură și dotare (puncte), și pe indicatori de evaluare, %

Sursa: Raportul "Capacitățile instituționale ale Centrelor de Tineret-evaluare inițială 2018", TdH Moldova, AO Făclia, UNFPA; Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022.

Centrele de tineret au devenit mai accesibile pentru tineri, inclusiv pentru tinerii cu dizabilități. Procesul de accesibilizare a fost posibil datorită suportului financiar în valoare de 4 milioane de lei, oferit de către Fondul Națiunilor Unite pentru Populație pentru accesibilizarea instituțiilor, cu scopul de a spori incluziunea tinerilor în programele de tineret desfășurate la nivel local². Astfel, pe parcursul anului 2022, CT din Nisporeni, Bălți, Soroca, Orhei și Criuleni au devenit mai accesibile și mai prietenoase pentru tineri. Deși, conform autoevaluării, 45% dintre CT au afirmat că sunt accesibile, în procesul de evaluare s-a constatat, că accesibilizarea infrastructurii se rezumă doar la instalarea unei rampe de acces, ceea ce nu este suficient.

Majoritatea Centrelor de tineret au o amplasare geografică favorabilă, fiind situate în incinte ale instituțiilor publice bine cunoscute de către populație și în preajma traseelor principale asigurate cu mijloace de transport public. Constatăm, însă, că lipsa clădirilor separate reduc accesibilitatea tinerilor. Amplasarea CT este foarte importantă, deoarece în calitate de beneficiari sunt și tinerii din localitățile rurale vecine. Nemijlocit, pentru această categorie, dar și pentru ceilalți, circa 77% dintre CT plasează prin intermediul rețelelor de comunicare și/sau a paginilor oficiale online, date privind accesibilitatea la sediu, iar o pondere de 86% au instalate panouri informative.

² https://moldova.unfpa.org/ro/news/centrul-raional-de-tineret-nisporeni-fost-accesibilizat-pentru-persoanele-cu-dizabilitati-c4%83%C8%9Bi?fbclid=IwAR0j3m3q0ws9YexoYHBjFTCDGgsNHcNKLIQYqVDOABv9Gij91NkcZY_5Bkk

Distribuția CT în funcție de nivelul de accesibilitate la sediu

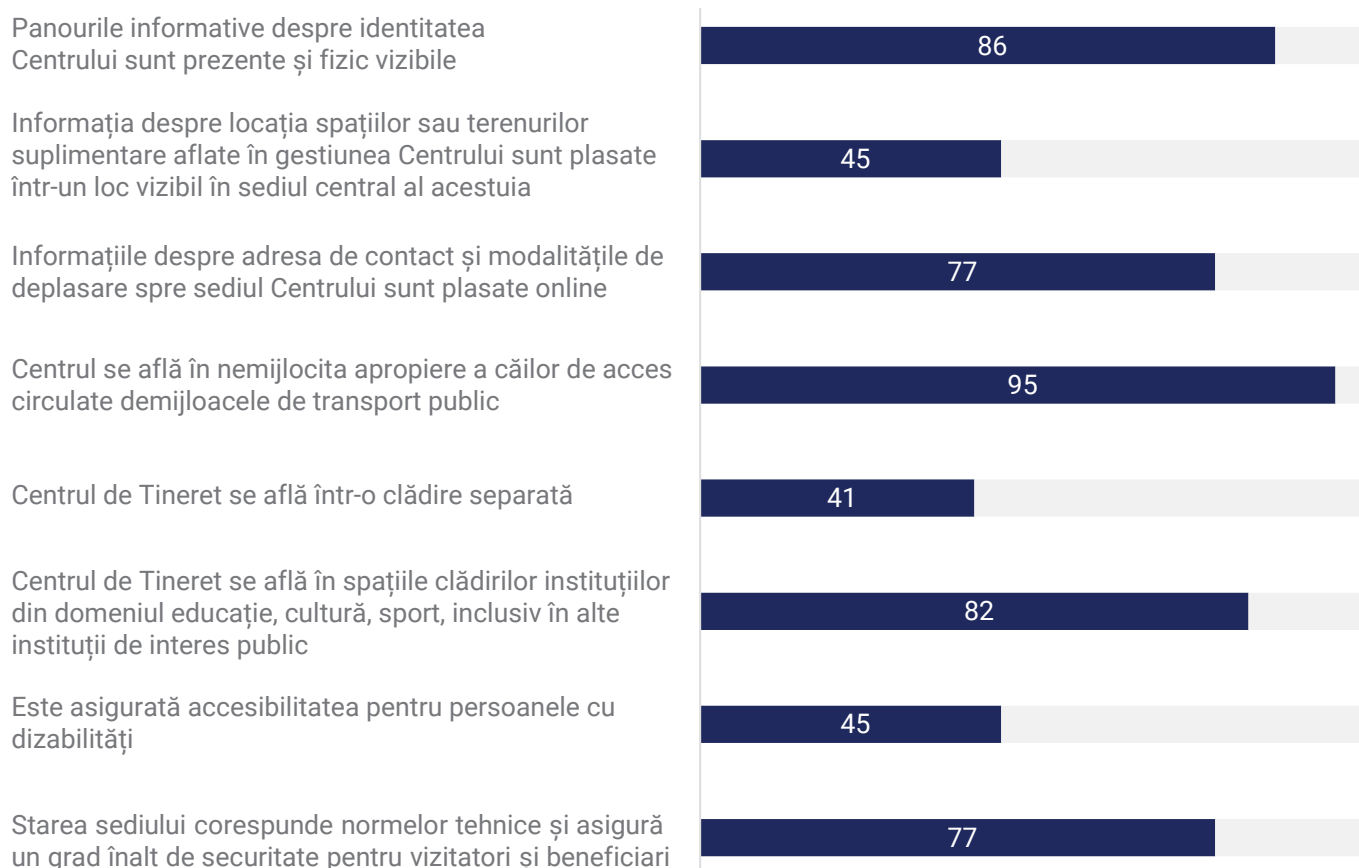


Figura 47. Ponderea CT după nivelul de accesibilitate la sediu, %
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Creșterea nivelului de dezvoltare instituțională a infrastructurii Centrelor de tineret rămâne a fi o prioritate și pentru următorii ani. Cu părere de rău, la acest capitol, CT mai au nevoie de suport ca să poată crea condiții favorabile pentru desfășurarea activităților. Este regretabil faptul că nu toate Centrele au acces la condiții sanitare de bază. Astfel, doar 77% dintre CT au acces la apă potabilă și doar 86% dispun de un grup sanitar în incinta instituției. Condițiile sanitare sunt cruciale pentru buna funcționare a fiecărei instituții, unde fluxul de beneficiari este continuu. Aceasta se referă și la accesul la apă caldă, mai ales în perioada rece a anului. Cu părere de rău, condițiile pentru persoanele cu dizabilități, în special ale celor cu probleme locomotorii, sunt și mai proaste. Doar 23% dintre CT au grup sanitar-igienic adaptat pentru această categorie de beneficiari. Există, însă și momente pozitive în activitatea CT: accesul la rețeaua de internet, bunăoară, înregistrează o pondere de 91%, ceea ce contribuie la consolidarea cunoștințelor în domeniile IT.

Distribuția CT în funcție de nivelul de dezvoltare instituțională a Infrastructurii

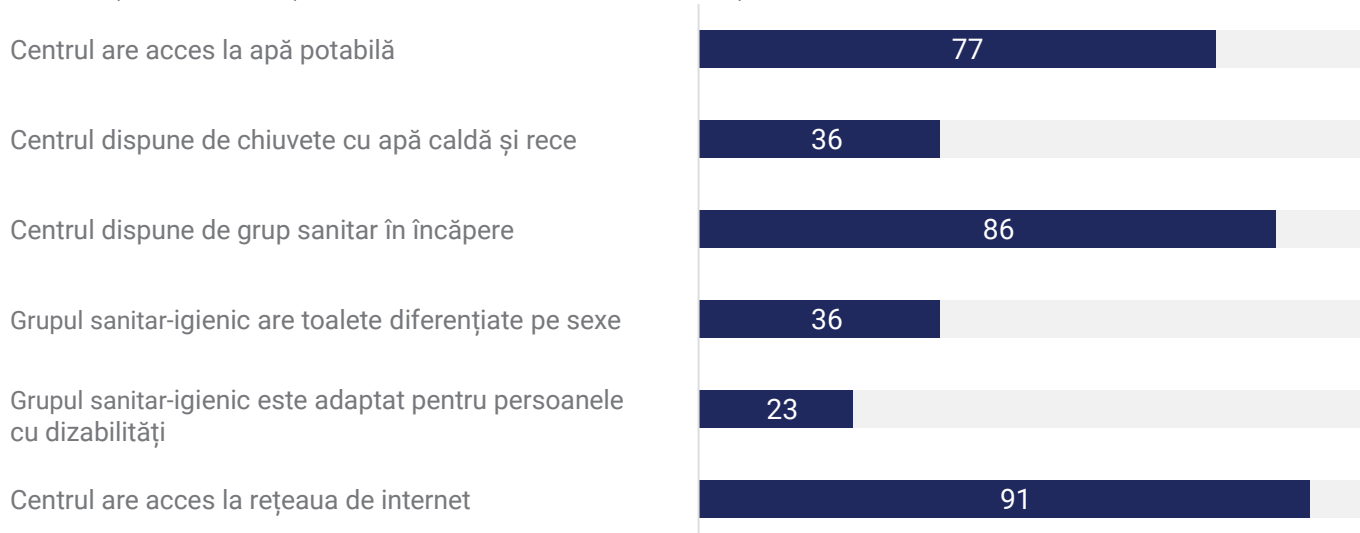
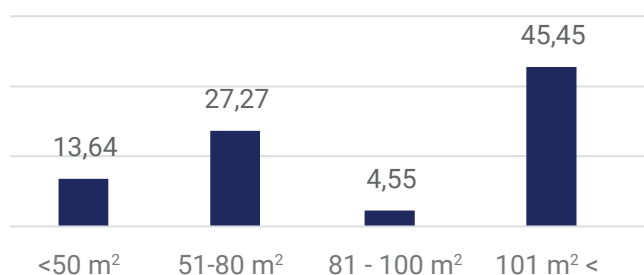


Figura 48. Ponderea Centrelor de tineret după tipul de infrastructură pe care o dețin, %
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Majoritatea Centrelor de tineret dispun de spațiu suficient și adecvat pentru desfășurarea activităților/ programelor destinate tinerilor cu vârsta cuprinsă între 14-35 ani. Centrele de tineret oferă o gamă largă de activități și programe pentru beneficiarii săi. Unul dintre cele mai solicitate servicii prestate la moment, precum este menționat mai sus, este serviciul de animare a timpului liber, care necesită un spațiu adecvat pentru desfășurarea acestuia. Studiind datele referitoare la spațiul disponibil, putem afirma că circa 50 % din CT au o suprafață totală mai mare 81 m², ceea ce constituie un avantaj pentru Centre, deoarece au posibilitatea să desfășoare concomitent mai multe activități, reieșind din necesitățile tinerilor. Un alt aspect important ce a fost analizat, este forma de proprietate a sediului, care se răsfrânge asupra cheltuielilor pe care le suportă fiecare CT. Circa 31,82% dintre CT își desfășoară activitatea în spații închiriate, fiind nevoiți să suporte pe lângă cheltuielile de întreținere și cheltuieli de arendă. Ca rezultat, această povară duce la reducerea bugetului și la insuficiența resurselor financiare pentru a desfășura mai multe activități utile pentru tineri.

Ponderea CT după spațiul care îl au în folosință



Ponderea CT după forma de proprietate a sediului

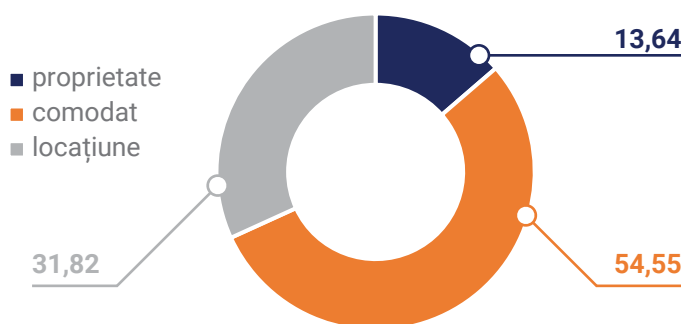


Figura 49. Distribuția CT după forma de proprietate și suprafața pe care o au la dispoziție, %
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022

Datorită dezvoltării rapide a tehnologiilor informaționale, echipamentele tehnice au devenit instrumente indispensabile pentru fiecare persoană, în special, pentru tineri. Pentru prestarea serviciilor de calitate este foarte importantă dotarea cu echipament potrivit și performant. Este regretabil faptul, că mai sunt și astăzi Centre de tineret care nu dispun de calculatoare staționare, laptopuri, imprimante, table de flipchart și softuri licențiate, atât de necesare în activitatea cotidiană. Folosirea calculatorului/laptopului și accesul la internet influențează pozitiv creșterea calității și eficienței de învățare a tinerilor, mai ales pentru tinerii din categoriile social-vulnerabile, care nu au acces la astfel de tehnologii. Pe lângă aceasta, utilajul electronic este indispensabil în activitatea unui lucrător de tineret, care are drept responsabilitate de a desfășura

diverse activități interactive și inovatorii.

Distribuția CT în funcție de echipamentul pe care îl dețin

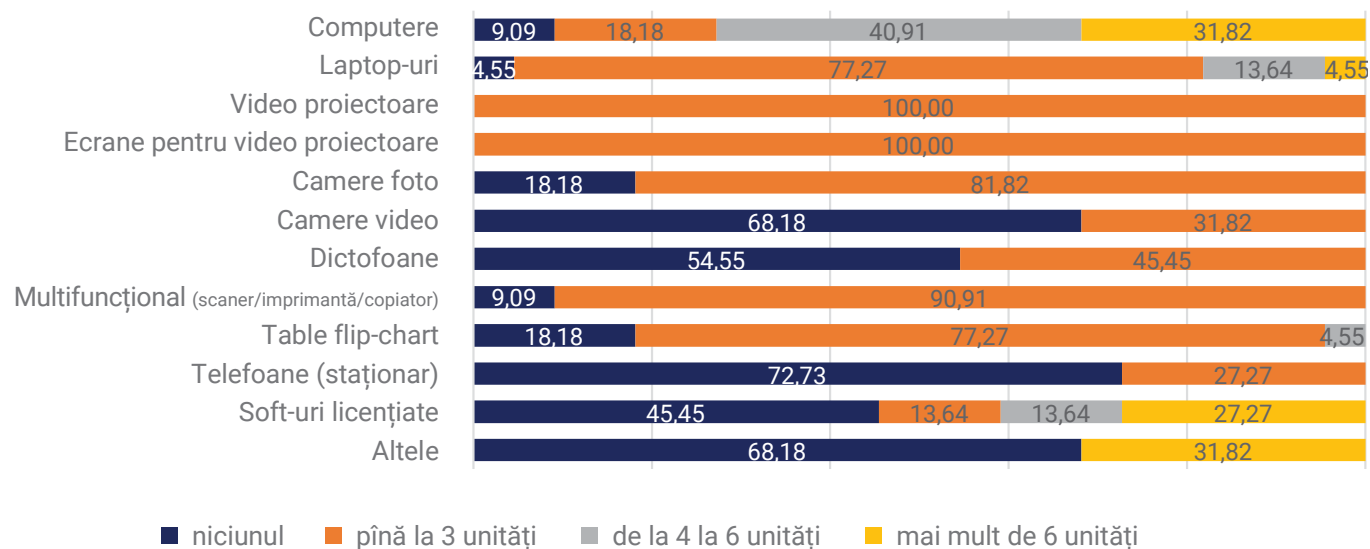


Figura 50. Distribuția CT în funcție de dotare, %
Sursa: Rezultatele procesului de evaluare CPD, UNFPA, 2022



RECOMANDĂRI

Cu certitudine, ca tinerii să își poată dezvolta deprinderile de viață și să știe cum să-și valorifice abilitățile, este necesar de a le asigura condiții și circumstanțe prielnice. Acest deziderat poate fi realizat doar prin conlucrarea tuturor actorilor sociali, care, unindu-și eforturile pot, asigura ca fiecare tânăr/ă să beneficieze de cât mai multe oportunități la el acasă.

Ca urmare a constatărilor evidențiate în cadrul acestui proces comprehensiv de evaluare, se propune o abordare holistică, care ar îmbunătăți activitatea Centrelor de tineret.

În mod specific, abordarea propusă vizează patru recomandări majore, care ar contribui la consolidarea și dinamizarea activității Centrelor de tineret:

- de fortificat statutul instituțional al Centrelor în raport cu Consiliul Raional/Consiliul Municipal;
- de oferit suport Centrelor în planificarea bugetară multianuală o planificare strategică bazată pe rezultatele programelor de bază;
- de oferit suport Centrelor pentru a dezvolta programe mult mai incluzive și mai aproape de tinerii din zonele rurale;
- de consolidat și dezvoltat rețeaua Centrelor de tineret.

FORTIFICAREA STATUTULUI INSTITUȚIONAL AL CENTRELOR DE TINERET ÎN RAPORT CU CONSILIUL RAIONAL/CONSILIUL MUNICIPAL

Este necesară intervenția autorităților publice centrale în elaborarea/revizuirea principalelor documente de reglementare a activității, care ar contribui la asigurarea organizării și funcționării eficiente a Centrelor de tineret. Aici ne referim la: revizuirea și îmbunătățirea Regulamentului-cadru privind organizarea și funcționarea Centrului de tineret și aprobarea acestuia prin Hotărâre de Guvern; de stabilit un statut juridic unic pentru toate Centrele de tineret, iar tuturor conducătorilor acestor instituții de atribuit o poziție unică în Nomenclatorul de funcții. Salarizarea în sistemul bugetar se realizează în limitele stabilite de lege și, prin urmare, dacă conducătorii aceluiasi tip de instituții au funcții diferite și salariile sunt diferite. De asemenea, este necesar să fie elaborat un set unic de proceduri interne privind organizarea și funcționarea Centrelor de tineret, iar fiecare Centru să le ajusteze după propriile necesități. Pe lângă lista de documente necesare a fi elaborate, este important de fi oferite și modele unice de documente, proceduri și formulare interne, care ar facilita considerabil munca CT.

Stimularea lucrătorilor de tineret și creșterea numărului acestora în cadrul Centrelor de tineret. Este necesar de a avea o abordare unică cu privire la statele de personal, cerințele și criteriile de selectare și angajare, precum și remunerarea. În scopul evitării fluctuațiilor de cadre, este necesar de a simplifica cerințele față de personalul care poate fi atras/angajat în cadrul Centrelor de tineret. Totodată, se recomandă să fie introdusă o grilă de salarizare a personalului angajat în CT. Toate acestea trebuie să fie parte a regulamentului privind recrutarea, selectarea, angajarea și evaluarea performanței angajaților. Asta ar stopa fluxul de personal și ar diminua numărul suplینirilor de angajați în cadrul Centrelor de tineret.

Imperativ pentru sustenabilitatea Centrelor de tineret este ca treptat să treacă la autogestiune financiară, dar în continuare sursa principală de finanțare să fie bugetul public local. În momentul de față, multe Centre de tineret nu-și modifică statutul de organizare și funcționare din teamă de a pierde susținerea autorităților publice locale. Condiționalitatea ca Centrele de tineret pentru orice acțiune/activitate trebuie să aibă aprobarea și decizia autorităților locale stagnează activitatea și progresul acestora. Autonomia financiară ar spori creșterea finanțării și diversificarea surselor de finanțare, cu condiția că se menține o anumită cotă de finanțare din bugetul public local pentru sustenabilitatea centrelor.

BUGETAREA MULTIANUALĂ ȘI PLANIFICAREA STRATEGICĂ

O strategie este crucială pentru o organizație care-și dorește să obțină rezultate mai bune pe termen lung. Fiind orientată către viitor, strategia creează premise și oferă soluții eficiente pentru dezvoltarea Centrului de tineret și a sectorului de tineret pe o perioadă lungă de timp. O strategie ia în considerație

aspecte importante cum ar fi: analiza nevoilor și necesităților tinerilor, crearea portofoliului de programe și servicii, structura organizațională, monitorizarea, revizuirea și/sau reorganizarea activităților. Astfel, strategia oferă un echilibru între acțiunile, care trebuie întreprinse pentru a avea succes pe termen scurt și acțiunile, care trebuie executate pentru a avea succes pe termen lung. Atunci când strategia lipsește, se oferă prioritate activităților care generează rezultate pe termen scurt, astfel, nu pot fi contabilizate performanțele centrului pe termen lung. Având agreate prioritățile și domeniile de intervenție asupra cărora fiecare Centru de tineret își va concentra eforturile, acestea vor fi precedate de un plan detaliat de acțiuni pe o perioadă extinsă, în care vor fi descrise etapele de implementare a strategiei și spectrul de acțiuni. Această abordare este o condiționalitate pentru asigurarea funcționalității Centrelor de tineret și recunoașterea acestora ca entitate bine definită care activează pentru și în interesul tinerilor. Agrearea și asumarea unor obiective concrete va organiza activitatea fiecărui Centru și va spori cooperarea cu celelalte instituții de tineret, autoritățile locale și centrale, precum și cu partenerii de dezvoltare.

DEZVOLTAREA PROGRAMELOR MULT MAI INCLUZIVE ȘI MAI APROAPE DE TINERII DIN ZONELE RURALE

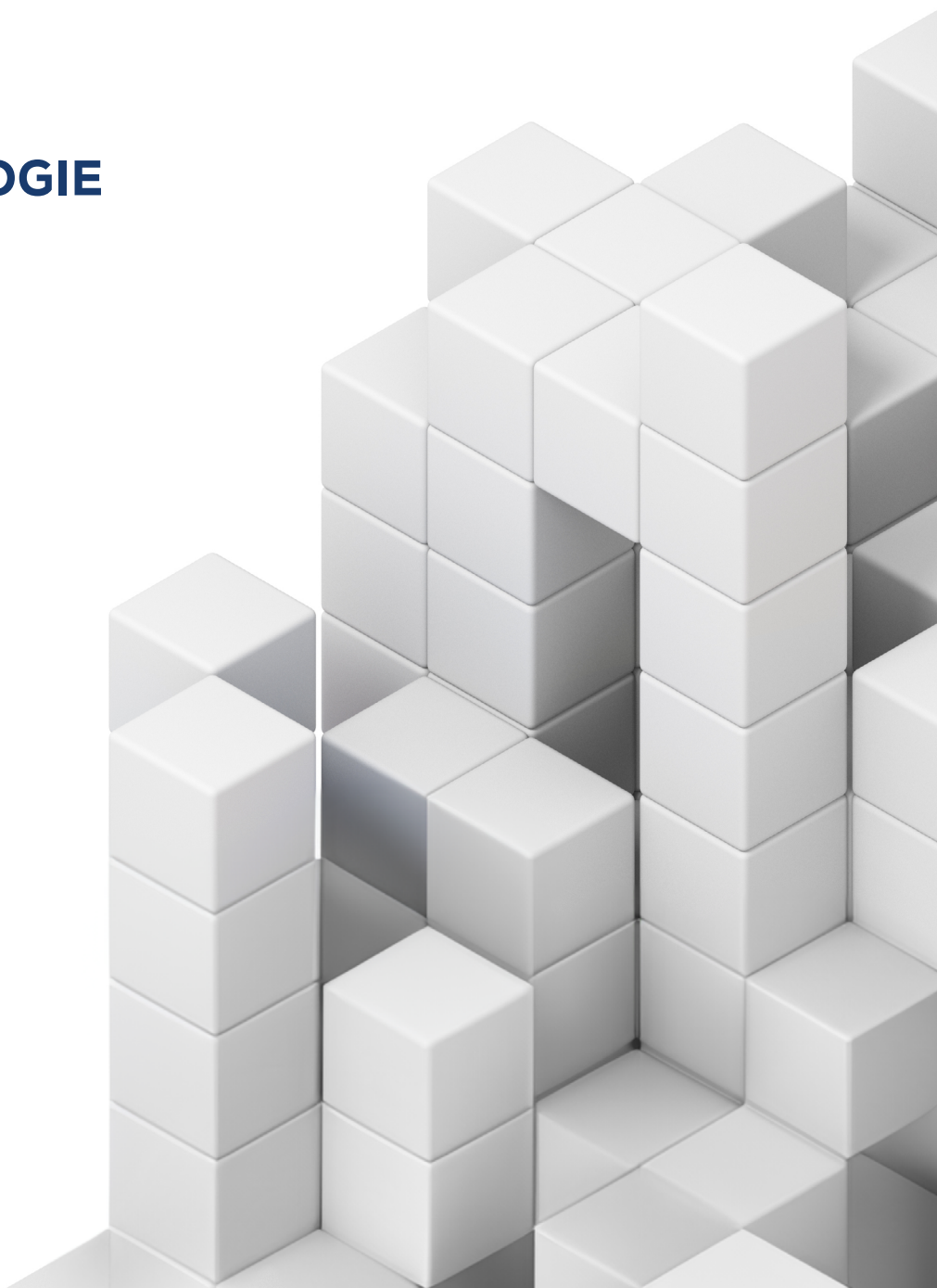
O precondiție a funcționării și coalizării Centrelor de tineret vizează integrarea dimensiunii de gen și a incluziunii în activitatea acestora și în programele/serviciile prestate. Principiul incluziunii și asigurării șanselor și oportunităților egale pentru toți înseamnă respectarea statutului și drepturilor tuturor oamenilor dintr-o societate, crearea condițiilor pentru ca fiecare să aibă posibilitatea de a participa în mod relevant la viața acesteia și de a se bucura de un tratament egal cu ceilalți. Centrele de tineret trebuie să conștientizeze că tinerii nu reprezintă un grup omogen și, prin urmare, au nevoi, situații de viață și interese diferite, precum și provin din medii diferite. Este imperativ ca o strategie axată pe tineret să promoveze activități ce oferă oportunitate tuturor tinerilor să se implice, în special celor care au mai puține resurse și/sau cei/cele ale căror voci ar putea să nu fie auzite. Integrarea dimensiunii de gen și a incluziunii trebuie să fie înglobată atât în activitățile Centrelor per general, cât și în toate documentele și reglementările interne, în special în planul strategic. Aceasta poate fi asigurată inclusiv prin dezvoltarea instrumentelor de colectare a datelor dezagregate cu privire la beneficiari, care va permite organizației să înțeleagă modul în care abordează mai eficient diverse categorii de tineri.

CONSOLIDAREA REȚELEI CENTRELOR DE TINERET

Când vorbim de consolidarea rețelei Centrelor de tineret ne referim la:

- **consolidarea capacităților managerilor și a specialiștilor de tineret, dar și a autorităților publice locale** prin dezvoltarea programelor de formare continuă a managerilor CT, în special în ceea ce ține de planificarea operațională, monitorizare continuă și evaluarea progreselor obținute. Instruirile pentru specialiștii de tineret și reprezentanții autorităților publice locale vor aborda, în special, domeniul egalității de gen și a incluziunii. De asemenea, este necesară consolidarea capacității centrelor de tineret în dezvoltarea de programe și servicii, precum și modul cum trebuie de integrat dimensiunea de gen și principiul incluziunii în acestea.
- **consolidarea cooperării la nivel local, național și internațional** prin organizarea unui mecanism de cooperare între Centrele de tineret la nivel național, precum și schimb de experiență internațională. Se recomandă încurajarea periodică a vizitelor reciproce între Centrele de tineret, asigurând spații pentru comunicare/reflecții și suport mutual în cadrul rețelei, în care fiecare CT să împărtășească bunele practici, dar și barierele cu care se confruntă. Crearea unor activități de consultare sau discuții publice cu organizațiile neguvernamentale din domeniu, precum și autoritățile publice locale și centrale, forumuri internaționale vor asigura analiza constantă a situației tinerilor și va facilita identificarea soluțiilor inovatoare. Crearea unei rețele internaționale a Centrelor de tineret unde ar putea fi inițiate discuții sau activități comune, pentru a face schimb de experiență și promovarea bunelor practici, ar fi o acțiune cu impact pe termen lung.
- **consolidarea imaginii publice a Centrelor de tineret** vizează efortul de promovare și prezentare a rețelei, dar și a fiecărui Centru de tineret în parte ca entitate indispensabilă pentru promovarea vocii tinerilor, a incluziunii și egalității de gen în fiecare comunitate din Moldova.

METODOLOGIE



Procesul de evaluare a fost desfășurată în 3 etape:

- ▶ **Matricea de Dezvoltare Organizațională** - un instrument de autoevaluare organizațională care a fost completat de către managerii Centrelor de tineret. Matricea reprezintă un chestionar care se completează individual, și care constă din 3 compartimente majore ce evaluează:
 - Dezvoltarea Organizațională, care abordează 5 dimensiuni (a se vedea Anexa 1):
 - Planificarea, monitorizarea, evaluarea și raportarea;
 - Managementul resurselor umane
 - Programe/servicii și activități
 - Imagine publică, comunicare și parteneriate
 - Managementul financiar și viabilitatea financiară
 - Existența documentelor și procedurilor interne (a se vedea Anexa 2);
 - Infrastructura și nivelul de dotare a Centrului de tineret (a se vedea Anexa 3);
- ▶ **Interviu cu managerii centrelor** – pentru a avea un tablou mai complex despre nivelul de dezvoltare organizațională a Centrului, se desfășoară un interviu de până la 2 ore. Interviu este structurat astfel, încât să abordeze toate dimensiunile menționate anterior, cu scopul de a evalua mai detaliat care a fost impactul Programului de dezvoltare asupra fiecărui Centru de tineret.
- ▶ **Analiza datelor statistice** – în scopul documentării rezultatelor procesului de interviu și a rezultatelor din matrice, au fost analizate documentele interne disponibile ale fiecărei organizații, precum și rapoartele de activitate ale acestora. De asemenea, vor fi analizate datele statistice disponibile la nivel național cu privire la domeniul de analiză.

Raportul de evaluare prezintă principalele constatări drept rezultat a triangulării concluziilor din cele 3 etape menționate mai sus.

MODALITATEA DE DETERMINARE A NIVELULUI DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

Drept urmare a validării chestionarului de autoevaluare, determinarea nivelului de dezvoltare instituțională a fiecărui Centru de tineret a fost realizată în baza unui sistem de punctaj. Domeniile de evaluare sunt divizate pe indicatori de evaluare.

Pentru fiecare indicator au fost stabilite aspecte de evaluare/indicatori de monitorizare, apreciindu-se în felul următor:

- 1 punct – pentru realizarea în proporție de 0 – 25 % a indicatorilor de monitorizare.
- 2 puncte – pentru realizarea în proporție de 25 – 50 % a indicatorilor de monitorizare.
- 3 puncte – pentru realizarea în proporție de 50 – 75 % a indicatorilor de monitorizare.
- 4 puncte – pentru realizarea în proporție de 75 – 100 % a indicatorilor de monitorizare.

Astfel, pentru fiecare indicator de evaluare se obține constatarea unei situații existente pe indicatorul evaluat.

Scorul pentru fiecare domeniu va fi obținut prin calcularea mediei aritmetice a punctajului obținut pe indicatori.

Scorul final pentru Centrul de tineret evaluat în scopul identificării capacităților instituționale s-a obținut prin calcularea mediei aritmetice a punctajului obținut pe cele 7 domenii de evaluare.

Ulterior, în dependență de scorul obținut, nivelul de dezvoltare instituțională a fiecărui Centru de tineret va fi apreciat cu unul din cele 4 calificative: „Incipient”, „Intermediar”, „Consolidat”, „Avansat”, conform următoarei scale de evaluare:

| Nivel | Descriere | Scor |
|--------------------|---|--------------|
| Incipient | Centrul de tineret este la etapa de formalizare a activității. Este în proces de stabilire a serviciilor și de dezvoltare a infrastructurii. | 0 - 1 |
| Intermediar | Are experiență de activitate, structurile de administrare sunt funcționale. Spectrul de servicii este în proces de dezvoltare. Infrastructura, baza materială sunt asigurate. | 1 - 2 |
| Consolidat | Centrul de tineret este o entitate activă la nivel local, are relații de parteneriat dezvoltate la nivel regional. Prestează un spectru larg de servicii pentru tineri. Durabilitatea financiară este asigurată din câteva surse. Dispune de filiale în localitățile raionului. | 2 - 3 |
| Avansat | Centrul de tineret este funcțional, cu spectrul întreg de servicii pentru tineri. Este implicat în rețele și proiecte locale, regionale, naționale și internaționale. Durabilitate funcțională și financiară asigurată de parteneriate locale, regionale, naționale și internaționale. Dispune de filiale în raion, este platformă de preluare a bunelor practici pentru structuri similare din țară. | 3 - 4 |

ANEXE



MATRICEA DE EVALUARE ORGANIZAȚIONALĂ
Planificare, monitorizare, evaluare și raportare

| Nivel | Nivel de maturitate/dezvoltare | | | |
|--|---|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| În ce măsură Centrul de tineret dispune de o strategie sau un plan strategic? | Activitatea Centrului este ghidată de oportunitățile și posibilitățile din prezent. | Activitatea Centrului este ghidată de anumite direcții strategice stabilite de către conducere. | Activitatea Centrului este ghidată de un plan strategic aprobat. | Activitatea Centrului este ghidată de un plan strategic. Acesta nu este primul plan strategic implementat de către Centru. |
| În ce măsură activitățile Centrului (planul anual de acțiuni sau portofoliul de programe) sunt ghidate de obiectivele strategice? | Mai puțin de 30% din acțiuni/programe reflectă realizarea obiectivelor din strategie. | Între 30%-50% din acțiuni/programe reflectă realizarea obiectivelor din strategie. | Aproximativ 70% din acțiuni/programe reflectă realizarea obiectivelor din strategie. | Aproximativ 90% din acțiuni/programe reflectă realizarea obiectivelor din strategie. |
| Cum este organizat procesul de măsurare a performanței în cadrul Centrului? | Efortul de monitorizare, evaluare și raportare are loc la nivel de activități. | Măsurăm performanțele la nivel de proiect. Încercăm să măsurăm și rezultatele pe termen mediu, dar acest efort nu este unul sistematic. Totul depinde de proiectele pe care le implementăm și cerințele finanțatorilor și a conducerii raionului. | În cadrul Centrului măsurăm modul în care realizăm rezultatele pe termen mediu. | Măsurăm progresul în raport cu obiectivele propuse în strategie. Pentru aceasta comparăm performanța obținută pe fiecare obiectiv strategic cu țintele propuse. |

Managementul resurselor umane

| Nivel | Nivel de maturitate/dezvoltare | | | |
|---|--|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Cum funcționează procedurile cu privire la recrutarea, selectarea și angajarea personalului în cadrul Centrului? | Nu dispunem/aplicăm asemenea proceduri formale. Selectarea personalului are loc în baza prevederilor legale existente. | Dispunem de anumite politici de bază care uneori sunt aplicate parțial și inconsistent. | Dispunem de o politică de selectare a personalului, pe care ne străduim să o aplicăm în mod consistent. | Dispunem de o politică de selectare a personalului. Aceasta este aplicată în mod consistent. Eficacitatea și corectitudinea procedurii sunt monitorizate și revizuite în mod regulat. |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| <p>În ce mod sunt implicați voluntarii în activitatea Centrului?</p> | <p>Echipa Centrului nu dispune de voluntari.</p> | <p>Rolul voluntarilor în activitățile Centrului nu este clar definit. Implicarea lor variază de la zi la zi.</p> | <p>Disponem de o politică de voluntariat care oferă o descriere clară a drepturilor, responsabilităților și a sarcinilor voluntarilor.</p> | <p>Gestionarea voluntarilor este planificată riguros în cadrul Centrului. Voluntarii sunt recrutați în baza unui profil clar, aceștia sunt instruiți și ghidați de către echipa Centrului. Mereu încercăm să le oferim oportunități de a obține o nouă experiență și aptitudini relevante. La finalul ciclului de voluntariat, mereu evaluăm experiența participanților/telor</p> |
| <p>Cum are loc dezvoltarea profesională a membrilor echipei în cadrul Centrului?</p> | <p>În cadrul Centrului, membrii echipei sunt încurajați să beneficieze de oportunitățile de instruire și dezvoltare existente.</p> | <p>Nevoile de dezvoltare sunt cunoscute, dar nu sunt abordate într-un mod consistent. Membrii echipei sunt încurajați să beneficieze de oportunitățile existente.</p> | <p>În cadrul Centrului dispunem de un plan de dezvoltare profesională pe care încercăm să-l realizăm.</p> | <p>Nevoile de dezvoltare sunt identificate periodic pentru fiecare membru al echipei. Membrii echipei dispun de planuri individuale de dezvoltare. Realizarea acestora este evaluată periodic.</p> |
| <p>Cum are loc monitorizarea performanței angajaților în cadrul Centrului?</p> | <p>Evaluarea performanței este mai degrabă un proces informal bazat pe interacțiunea de zi cu zi a personalului cu conducerea Centrului.</p> | <p>În cadrul Centrului dispunem o procedură anuală de evaluare a personalului/echipei. Aceasta este aplicată în mod iregular.</p> | <p>În cadrul Centrului aplicăm o procedură de evaluare a personalului. Evaluarea nu presupune indicatori de performanță prestabiliți, dar o apreciere a activității membrilor echipei.</p> | <p>În cadrul Centrului, membrii echipei și-au stabilit obiective relevante, clare ce urmează a fi realizate în perioade specifice de timp. Progresul în atingerea acestor obiective este realizat periodic și este complementat de un proces de supervizare și suport individual.</p> |

Programe, servicii și activități

| Indicatori | Nivel de maturitate/dezvoltare | | | |
|---|---|--|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Cum încercați să analizați interesele tinerilor pentru a fi integrate în programele și serviciile oferite de către Centru? | Interesele tinerilor le intuim în baza interacțiunilor pe care le avem în procesul de realizare a activităților Centrului. | Serviciile/programele organizației se bazează pe experiența anterioară. | Toate serviciile/programele organizației se bazează pe o analiză detaliată a contextului și a discuțiilor informale cu beneficiarii/beneficiarele. | Toate serviciile/programele organizației se bazează pe o analiză sistematică a contextului. Realizăm analize pentru a identifica grupul de beneficiari/e și nevoile specifice ale acestora. Facem acest lucru împreună cu parteneri, beneficiari și alți actori relevanți. |
| Cât de consistentă este prestarea serviciilor/programeelor cu planurile inițiale și obiectivele strategice? | Prestarea serviciului se bazează pe memoria instituțională recentă. Reglementarea serviciului în cadrul organizației continuă a fi una informală. | Serviciile/programele de bază sunt reglementate la modul general la fel ca și alte procese organizaționale (Statut, Regulament intern de activitate). | Cele mai importante servicii/programe sunt reglementate prin intermediul unui ghid sau a unei instrucțiuni. | Modul de prestare a serviciilor/programeelor este reglementat de proceduri și instrucțiuni scrise și aprobate pe intern. |
| Cât de mult programele și serviciile existente sunt ajustate pentru a contribui la incluziunea tinerilor dezavantajați? | Programele și serviciile prestate nu sunt ajustate în mod direct pentru a le face mai incluzive. | În cadrul Centrului am încercat să ajustăm unele proiecte/servicii pentru a reuși să le facem mai incluzive și accesibile tinerilor din grupuri dezavantajate. | În cadrul Centrului există cel puțin un serviciu/program pe care am reușit să le facem mai incluzive unde participă/beneficiază tineri din grupuri dezavantajate. | În cadrul tuturor programelor/serviciilor implementăm acțiuni afirmative și intervenții de acomodare rezonabilă pentru a ne asigura ca de ele beneficiază tineri/tinere din grupuri dezavantajate. Numărul tinerilor din grupuri dezavantajate este în creștere ca și pondere în numărul de beneficiari totali ai Centrului. |

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| Cum aplicați metoda de outreach în prestarea serviciilor și programelor? | Nu există! | Uneori recurgem la modalitatea de prestare a serviciului de outreach. | Utilizăm permanent modalitatea de outreach de prestare a programelor/serviciilor pentru a asigura acces tinerilor și comunităților aflate la distanță de centru. | Utilizăm permanent modalitatea de outreach atât pentru a asigura acces tinerilor aflați la distanță de le Centru, dar și pentru tineri cu nevoi speciale. |
| Cum măsurați performanța serviciilor/programelor prestate? | Modul în care măsurăm performanța serviciilor/programelor variază și depinde de proiectele și donatorii care le susțin. | Există un format unic de evidență a modului în care sunt prestate serviciile/programele în cadrul organizației. Se măsoară efecte/rezultate de scurtă durată. | Organizația dispune de cel puțin un set de 2–3 indicatori cu privire la performanța serviciului. Se măsoară efecte/rezultate pe termen mediu. | Performanța serviciilor/programelor este măsurată în baza unui cadru de rezultate care conține o serie de indicatori de referință, indicatori țintă, indicatori cu privire la gradul de acces, dar și gradul de calitate a serviciului. |
| Cum adaptați serviciile/programele existente la nevoile emergente ale tinerilor? | Adaptăm activitățile după caz în baza observațiilor membrilor echipei. | De obicei, avem o abordare flexibilă. Adaptarea/ajustarea programelor are loc la nivel de formatul activităților în urma observațiilor și experienței de implementare, ca parte a procesului de învățare organizațională. | Ajustarea programelor/serviciilor o realizăm după analiza nevoilor individuale ale tinerilor beneficiari selectați într-un mod prestabilit, de obicei la începutul ciclului de program. Alte ajustări minore pot fi admise pe parcursul programului. | Ajustarea programelor se realizează atât în baza nevoilor tinerilor, dar și a modului în care acestea permit realizarea rezultatelor prestabilite. Astfel, mereu încercăm să analizăm performanța programelor în raport cu rezultatele prestabilite. |

Imagine publică, comunicare și parteneriate

| Indicatori | Nivel de maturitate/dezvoltare | | | |
|--|--|--|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Cum colaborați cu alte organizații relevante pentru a realiza obiectivele strategice ale Centrului? | Suntem deschiși să colaborăm cu alte organizații, dar nu depunem un efort consistent de identificare și selectare a partenerilor, precum și de îmbunătățire a cooperării cu aceștia. | De obicei, încercăm să identificăm partenerii care să ne susțină în realizarea activităților sau a unor inițiative specifice. Aceștia variază în dependență de tipul de activități și de inițiative. | Încercăm să identificăm în mod proactiv parteneri de lungă durată, cu care să avem o colaborare relevantă. | În cadrul Centrului identificăm parteneri strategici cu care avem acordate planuri comune de acțiuni pe un termen mediu cu scopul realizării unor obiective comune. |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| Cum are loc comunicarea organizațională cu tinerii? | Comunicarea o organizăm după caz și după posibilitățile Centrului și elementele specifice ale programelor prestate. Comunicarea organizațională este ad hoc. | În cadrul Centrului am identificat care ar fi grupurile țintă de comunicare și încercăm să organizăm procesul de comunicare în dependență de interesele și obiectivele noastre față de aceste grupuri. | Comunicarea instituțională o realizăm în baza planurilor anuale de comunicare. | Comunicarea instituțională o realizăm în baza unei strategii de comunicare. |
| Cum asigurați un nivel înalt al transparenței în activitatea Centrului? | Facem publice regulat informații despre activitățile realizate de către Centru. | Facem publice regulat informații despre planul de acțiuni, bugetul și raportul anual. | Publicăm în mod regulat (cel puțin o dată pe an) raportul de performanță, raportul financiar. | Publicăm în mod regulat rapoartele financiare și de performanță într-un mod care să fie ușor de înțeles pentru diferite grupuri de interes (tineri, parteneri, autorități). În cadrul Centrului punem în aplicare o politică clară de acces la informații prin care încercăm să oferim din oficiu (dar și la solicitare) câte mai multe informații din activitatea Centrului. |

Managementul financiar și viabilitatea financiară

| Indicatori | Nivel de maturitate/dezvoltare | | | |
|---|--|---|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Cât de adecvat este bugetul Centrului pentru realizarea obiectivelor strategice? | De multe ori nu putem realiza toate activitățile din cauza insuficienței de resurse. | Bugetul disponibil Centrului presupune o creștere mică, dar constantă în fiecare an fiscal. | Bugetul disponibil Centrului permite implementarea unor programe noi/extinderea programelor existente cu succes. | Bugetul disponibil Centrului presupune investiții relevante pentru extinderea sau îmbunătățirea programelor. |

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| <p>Cum este realizat controlul asupra modului în care resursele Centrului sunt utilizate?</p> | <p>Resursele Centrului sunt utilizate în conformitate cu legislația în vigoare și angajamentele contractuale.</p> | <p>Avem politici și proceduri de control financiar de bază, dar acestea nu sunt puse în aplicare în mod consistent.</p> | <p>În cadrul Centrului aplicăm o simplă procedură de control financiar.</p> | <p>În cadrul Centrului implementăm un sistem robust de control financiar prin care asigurăm integritatea în utilizarea adecvată a resurselor dar și gestionarea resurselor într-un mod cât mai cost eficient. Anual, rapoartele financiare ale Centrului sunt auditate de către un auditor extern.</p> |
| <p>Cat de mult procesul de elaborare a bugetului este integrat în planificarea strategică?</p> | <p>Bugetele anuale reflectă mai degrabă posibilitățile existente, decât realizarea obiectivelor strategice.</p> | <p>Bugetele anuale reflectă câteva din activitățile planificate, dar le acoperă doar parțial.</p> | <p>Elaborarea bugetului derivă în mare parte din planul anual de activitate.</p> | <p>Bugetul Centrului este unul multianual, aliniat la planul strategic.</p> |

LISTA DOCUMENTELOR INTERNE

| Denumire | Da | Nu | În proces de elaborare | Comentarii |
|--|----|----|------------------------|------------|
| Organizare și funcționare | | | | |
| Regulamentul de organizare și funcționare a Centrului de tineret | | | | |
| Organigramă | | | | |
| Rapoarte de activitate (anual) | | | | |
| Registrul de evidență a reclamațiilor, în care sunt consemnate toate sesizările primite | | | | |
| Registrul de evidență a reclamațiilor, în care este descris modul de soluționare a acestora | | | | |
| Regulamentul intern privind respectarea drepturilor tinerilor în ceea ce privește egalitatea de șanse și tratament egal | | | | |
| Regulamentul intern privind asigurarea participării egale a tinerilor în procesul de activitate a Centrului de tineret | | | | |
| Centrul de tineret este situat într-o clădire separată? | | | | |
| Centrul de tineret este situat în spațiile clădirilor instituțiilor din domeniul educație, cultură, sport, inclusiv în alte instituții de interes public | | | | |

| Resursele umane | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Regulament intern privind resursele umane | | | | |
| Regulament intern privind angajarea resurselor umane | | | | |
| Regulament intern privind promovarea în funcție a angajaților | | | | |
| Regulament intern privind politica de salarizare | | | | |
| Statele de personal | | | | |
| Fișa de post pentru fiecare angajat | | | | |
| Regulament cu privire la monitorizarea personalului angajat | | | | |
| Regulament cu privire la evaluarea personalului angajat | | | | |
| Plan de evaluare anuală a personalului | | | | |
| Rapoarte periodice cu privire la evaluarea personalului angajat (Daca da, cît de frecvent?) | | | | |
| Organizarea activității | | | | |
| Plan de acțiuni (anual) | | | | |
| Concept per fiecare program | | | | |
| Instrumente de monitorizare a activității (Daca da, care sunt acestea?) | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Instrumente de evaluare a activității (Dacă da, care sunt acestea?) | | | | |
| Regulament de prestare a serviciilor | | | | |
| Ordin de numire a coordonatorului per fiecare serviciu/ program | | | | |
| Baza de date privind beneficiarii CT | | | | |
| Proceduri financiare | | | | |
| Buget operațional (minim un an) | | | | |
| Raport privind executarea raportului (anual) | | | | |
| Regulament intern privind procedurile financiare | | | | |
| Centrul dispune de cont bancar separat? | | | | |
| Bugetul este gestionat de către subdiviziunea Consiliului raional/ municipal, la care este parte, sau de către Direcția finanțe? | | | | |
| Securitatea și sănătatea în muncă | | | | |
| Plan de dezvoltare profesională continuă a personalului | | | | |
| Sunt prezente la sediul Centrului fișele medicale, care confirmă controlul medical al personalului angajat | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>Este emis ordinul Managerului, prin care sunt desemnate persoanele responsabile să se ocupe de activitățile de protecție și prevenire a riscurilor profesionale</p> | | | | |
| <p>Personalul de conducere, inclusiv personalul angajat desemnat să se ocupe de activitățile de protecție și prevenire a riscurilor profesionale, au o instruire adecvată conform cerințelor legislației în vigoare, confirmate prin certificatele emise de instituțiile licențiate în acest sens, care sunt prezente în dosarele acestora</p> | | | | |
| <p>Sunt elaborate instrucțiunile de securitate și sănătate în muncă, care sunt afișate public la sediul centrului</p> | | | | |
| <p>Sunt aprobate instrucțiunile de securitate și sănătate în muncă, care sunt afișate public la sediul acestuia</p> | | | | |
| <p>Sunt prezente în dosarul personalului angajat Fișele personale de instruire în domeniul securității și sănătății în muncă, care confirmă instruirea acestora în următoarele faze: instruirea la angajare</p> | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>Sunt prezente în dosarul personalului angajat Fișele personale de instruire în domeniul securității și sănătății în muncă, care confirmă instruirea acestora în următoarele faze: instruirea introductiv-generală</p> | | | | |
| <p>Sunt prezente în dosarul personalului angajat Fișele personale de instruire în domeniul securității și sănătății în muncă, care confirmă instruirea acestora în următoarele faze: instruirea la locul de muncă</p> | | | | |
| <p>Sunt prezente în dosarul personalului angajat Fișele personale de instruire în domeniul securității și sănătății în muncă, care confirmă instruirea acestora în următoarele faze: instruirea periodică</p> | | | | |
| <p>Este prezent registrul privind instruirea personalului angajat a Centrului de Tineret în domeniul securității și sănătății în muncă</p> | | | | |

INFRASTRUCTURA ȘI DOTAREA CENTRULUI DE TINERET

| | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> | Panourile informative despre identitatea Centrului sunt prezente și fizic vizibile |
| <input type="checkbox"/> | Informația despre locația spațiilor sau terenurilor suplimentare aflate în gestiunea Centrului sunt plasate într-un loc vizibil în sediul central al acestuia |
| <input type="checkbox"/> | Informațiile despre adresa de contact și modalitățile de deplasare spre sediul Centrului sunt plasate online |
| <input type="checkbox"/> | Centrul se află în nemijlocita apropiere a căilor de acces circulate de mijloacele de transport public |
| | <p>Specificați ce riscuri privind siguranța tinerilor există în zona în care este amplasat Centrul de Tineret?</p> <p>1. 2. 3.</p> |
| <input type="checkbox"/> | Centrul de Tineret se află într-o clădire separată |
| <input type="checkbox"/> | Centrul de Tineret se află în spațiile clădirilor instituțiilor din domeniul educație, cultură, sport, inclusiv în alte instituții de interes public |
| <input type="checkbox"/> | Este asigurată accesibilitatea pentru persoanele cu dizabilități |
| <input type="checkbox"/> | Starea sediului corespunde normelor tehnice și asigură un grad înalt de securitate pentru vizitatori și beneficiari |
| Dreptul de folosință asupra clădirii/încăperii: | <input type="checkbox"/> locațiune <input type="checkbox"/> comodat <input type="checkbox"/> în proprietatea Centrului de Tineret |
| Documentul ce confirmă drepturile de folosință asupra clădirii/încăperii | |
| Indicați suprafața totală, m2 | |
| Indicați numărul de încăperi și destinația acestora | |
| Gospodării anexe (cazangerii, depozite etc.), suprafața, destinația | |
| Spații adecvate și suficiente pentru personal (m2/angajat) | |
| Spații adecvate și suficiente pentru activități cu tinerii (număr de săli, m2) | |

Elemente ingineresti de infrastructură

| | |
|-------------------------------|---|
| Tipul de încălzire (marcați): | <input type="checkbox"/> încălzire centralizată <input type="checkbox"/> încălzire autonomă: <input type="checkbox"/> gaze naturale <input type="checkbox"/> cărbune / lemne <input type="checkbox"/> energie electrică |
| <input type="checkbox"/> | Centrul are acces la apă potabilă |
| <input type="checkbox"/> | Centrul dispune de chiuvete cu apă caldă |
| <input type="checkbox"/> | Centrul dispune de grup sanitar în încăpere |
| <input type="checkbox"/> | Grupul sanitar-igienic are toalete diferențiate pe sexe |
| <input type="checkbox"/> | Grupul sanitar-igienic este adaptat pentru persoanele cu dizabilități |
| <input type="checkbox"/> | Centrul are acces la rețeaua de internet |

Echipe și soft-uri (indicați tipul și numărul lor)

| Tipul | Număr |
|--|-------|
| Computere | |
| Laptop-uri | |
| Video proiectoare | |
| Ecrane pentru video proiectoare | |
| Camere foto | |
| Camere video | |
| Dictafoane | |
| Multifuncțional (scanner/imprimantă/ copiator) | |
| Table flip-chart | |
| Telefoane (staționar, fax, mobil) | |
| Soft-uri licențiate | |
| Altele | |