



Raport de implementare a strategiei

# **REZULTATE PENTRU 2013-2015**

Explicarea instrumentului de evaluare

## Cuprins

Introducere.....	3
Progresul înregistrat .....	4
Implementarea Strategiei .....	5
Procese.....	9
Inovațiile.....	10
Monitorizare și Evaluare .....	12
Resursele Umane.....	13

## Introducere

Pentru fiecare an, CPD elaborează *raportul de activitate* care reflectă punctele forte și probabilitatea de implementare a strategiei Centrului. Așa dar, în locul calculării a ceea ce a fost obținut în comparație cu cele planificate pentru fiecare an în parte, acest raport va evalua în ce măsură CPD va fi capabil să realizeze cele planificate.

Pentru a obține aceasta într-un mod cât mai eficient, CPD a elaborat un set de 30 de indicatori grupați în 6 arii, cele mai relevante pentru succesul organizației pe un termen lung (Implementarea Strategiei, Procese, Inovație, Monitorizare și Evaluare și Resurse Umane). Indicatorii ce sunt atribuiți ariei "Implementarea Strategiei" vor fi de ajutor în procesul de înțelegere a ceea ce a fost atins în anul respectiv, comparativ cu ceea ce a fost stabilit în Planul Strategic al CPD. Un alt set de indicatori va ajuta să depistăm punctele slabe și ce poate întreprinde CPD pentru a le îmbunătăți într-o deveni mai eficient în obținerea obiectivelor setate în strategia Centrului.

Pentru fiecare indicator, CPD a elaborat 4 repere ce reflectă 4 etape de dezvoltare – Incipient, Intermediar, Consolidat și Avansat, precum este descris în tabelul ce urmează. Drept rezultat, CPD are un instrument de evaluare, numit *ScoreCard*, care conține în total 120 de repere, elaborate în baza a 30 de indicatori grupați în 6 arii organizaționale.

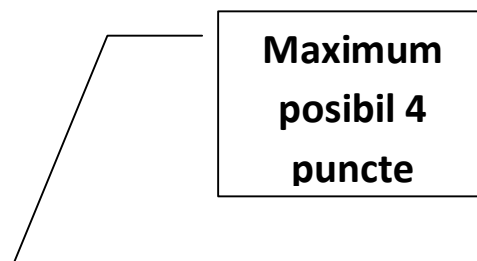
Repere	Punctaj	Descriere	Exemplu (atribuit strategiei)
<b>Incipient</b>	<b>0 – 0,5</b>	Componentă organizațională în stadiu incipient de dezvoltare. Majoritatea componentelor sunt rudimentare sau inexistente .	Nu există nici o coerență între proiectele puse în aplicare și planul strategic.
<b>Intermediar</b>	<b>1 – 1,5</b>	Organizația dezvoltă capacitățile. Există reguli și proceduri în curs de dezvoltare, chiar dacă acestea sunt nescrise și sunt uneori puse în aplicare cu consecvență.	Aproximativ jumătate din proiecte sunt implementate în conformitate cu planul strategic.
<b>Consolidat</b>	<b>2 – 2,5 - 3</b>	Organizația a elaborat proceduri organizatorice de bază . Normele și procedurile de organizare sunt urmate în mod coerent .	Cel puțin 2/3 din proiecte sunt implementate în conformitate cu planul strategic.
<b>Avansat</b>	<b>3,5 - 4</b>	Organizația funcționează prin proceduri bine definite , aplicate în mod coerent și durabil .	Există o coerență sporită în ceea ce privește rezultatele obținute și planificate.

## Progresul înregistrat

**Progresul în ultimii 3 ani a fost mai lent decât cel preconizat.** Așteptarea a fost că până la sfârșitul anului 2015, CPD va trece pragul de notare 2 puncte. În 2015, CPD a obținut puține progrese în comparație cu anul 2014. Astfel, în 2016 CPD preconizează să avanseze și în mod eficient să treacă peste pragul de 2 puncte.

Indicatori	2013	2014	2015
Implementarea strategiei	1,98	2,13	2,18
Procese	1,95	2,08	2,03
Inovație	1,4	1,6	1,7
M&E	1,5	1,8	1,8
RU	1,13	1,13	1,13
<b>Progresul general</b>	<b>1,59</b>	<b>1,75</b>	<b>1,77</b>

Table 1: Notarea Progresului General



**CPD a înregistrat progrese în termeni de implementare a strategiei și a proceselor.** Aceste două arii CPD a reușit să le treacă la etapa de *Consolidat*. Un rezultat incontestabil a realizărilor îl constituie faptul că în ultimi 3 ani CPD a trecut de la o organizație focusată pe proiecte la una orientată spre strategie. Toate proiectele și programele CPD ce sunt în curs de implementare sau sunt deja finalizate au fost inițiate cu scopul de a atinge obiectivele strategiei de dezvoltare a Centrului.

**Nu au fost înregistrate progrese în aria Resurse Umane.** Ambiția în acest context a fost ca CPD să devină o organizație ce tinde să găsească balanța între *important* și *urgent*. Progresul puțin palpabil în acest domeniu arată că echipa CPD depune încă multe eforturi pentru administrarea proiectelor și căutarea timpului pentru inovații, evaluarea impactului și instruirea organizațională. De la finele anului 2012, atunci când a fost elaborat nou plan strategic, CPD s-a confruntat cu o mare fluctuație de cadre: au venit 5 persoane noi din totalul de 6 membri. CPD trebuie să înțeleagă acest puzzle dacă dorește să depășească media de progres.

**Se înregistrează o divergență clară între performanțele implementării de strategie și progresul atins în consolidarea funcțiilor de bază ale managementului (Figura 1).** După cum a fost explicat anterior, atingerea unui progres nesemnificativ în aria resuselor umane condiționează implementarea strategiei cu un efort mai mult ciclic, ceea ce probabil este mai puțin sustenabil.

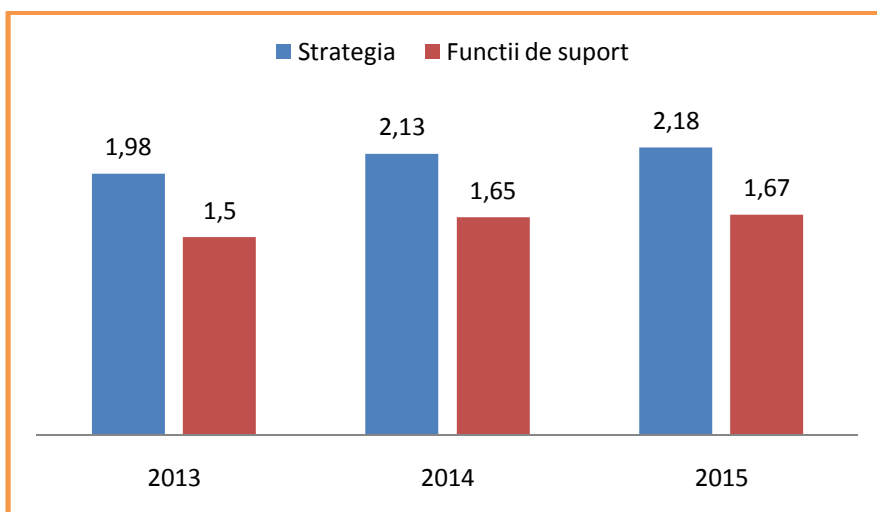


Figura 1: Progresul înregistrat la nivel de Strategie și Funcțiile Administrative de bază.

## Implementarea Strategiei

**Implementarea strategiei în 2015 a fostuna pozitivă, dar provocările rămân.** În special, în termeni de personal și faptul că unele dintre inițiativele strategice au fost implementate mai târziu sau deloc începute (în special referindu-ne la al doilea obiectiv strategic).

Indicatori	2013	2014	2015
(1) Proiectele curente sunt <u>racordate</u> la planul strategic.	2,75	3	3
(2) Sunt <u>identificate</u> fondurile necesare pentru proiectele inițiate.	1,5	2,25	2,63
(3) Inovațiile planificate în concordanță cu domeniile prioritare sunt <u>pilotate și integrate</u> în procesul de scriere a proiectelor.	2	2	2,13
(4) Proiectele planificate sunt inițiate.	1,88	2,25	2,13
(5) Inițiativele de proiecte sunt implementate <u>obiectiv (+/- 1 trimestru)</u> în concordanță cu <u>timpul stabilit</u> .	2	1,88	1,63
(6) Există <u>suficiente resurse umane</u> pentru a implementa proiectele inițiate în concordanță cu aria prioritara.	1,75	1,5	1,75
(7) Pentru fiecare arie prioritara există un <u>cadru efectiv de monitorizare și evaluare</u> .	2	2	2
<b>MEDIA</b>	<b>1,98</b>	<b>2,13</b>	<b>2,18</b>

Tabelul 2: Notarea generală pentru impleentarea strategiei în anii 2013-2015

**Implementarea obiectivelor strategice ale CPD este inegală.** CPD a adoptat 4 obiective strategice ce sunt orientate spre problematicile: (1) leadership politic și împuternicire – sporirea reprezentării egale a bărbaților și a femeilor în politică; (2) buna guvernare și mobilizarea comunitară – sporirea participării civice și a bunei guvernări la nivel local; (3) non-discriminare și drepturile omului – crearea unui câmp de muncă fără discriminare; (4) suport pentru consolidarea cadrului instituțional pentru egalitatea de gen – promovarea abordării integratoare de gen în elaborarea politicilor publice. După cum este reflectat în figura 2, implementarea celui de-al doilea obiectiv a fost o provocare în special pe motivul lipsei sau insuficienței surselor de finanțare, iar realizarea celui de-al treilea obiectiv este stopată de receptivitatea scăzută din partea sectorului privat.

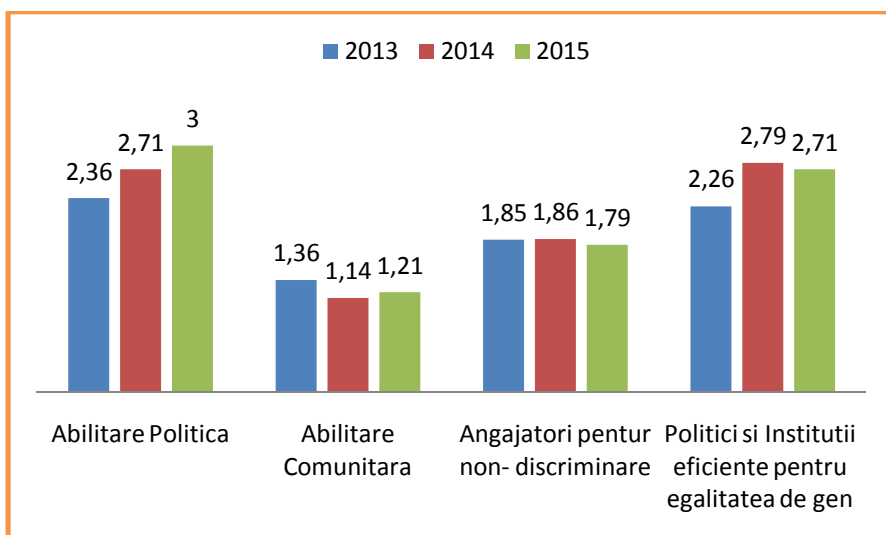


Figura 2: Punctarea progresului pe ariile strategice.

**Majoritatea inițiativelor ce vizează abilitarea și împuternicirea politică au fost implementate.** Inițiativele ce au fost orientate spre sporirea capacității gupurilor de femei din partidele politice au fost mult mai incitante, decât s-a așteptat. Cu toate acestea, se planifică ca în perioada cea mai apropiată, aceste activități să sporească, întrucât majoritatea partidelor politice vor începe să primească finanțări din bugetul public și unele dintre acestea vor fi administrate de organizațiile de femei.

Nr.	Inițiativele strategic majore	Statutul de implementare	Comentarii
1	Elaborarea, discutarea și înaintarea spre votare a unui sistem efectiv de cotă.	Realizat	
2	Introducerea amendamentelor în corespundere cu egalitatea de gen și finanțarea partidelor.	Realizat	
3	Dezvoltarea capacităților interne în domeniul egalității de gen pentru cel puțin 4 partide politice.	În proces	3 partide beneficiare. Rezultatele vor fi atinse în 2016
4	Dezvoltarea capacităților în cadrul CEC în implementarea și promovarea principiilor de egalitate de gen.	Realizat	Finanțare oferită de Programul Democratic PNUD
5	Oferirea de granturi și a suportului tehnic pentru cele mai implicate partide politice în promovarea egalității de gen.	În proces	3 partide beneficiare. Rezultatele vor fi atinse în 2016.
6	Realizarea monitorizării prin prisma de gen a alegerilor.	Realizat	
7	Implementarea programului de liderism pentru femei tinere din comunități rurale.	Realizat	
8	Colectarea de date privind participarea civică a femeilor și a bărbaților.	Realizat	
9	Organizarea și desfășurarea campaniilor publice privind promovarea sistemului de cote.	In proces	

*Tabelul 3: Cum obiectivul Imputernicirea politică a fost implementat?*

**Insuficiența de surse financiare a fost un obstacol în implementarea celui de-al doilea obiectiv.** Al doilea obiectiv a avut cel mai *consistent capital* dintre toate, deoarece a fost bazat pe oferirea de granturi pentru pilotarea și multiplicarea modelului buneii guvernări în aproximativ 50 de comunități rurale și 4 orașe. Pe întreaga perioadă de implementare, CPD nu a fost capabil să pună în aplicare o propunere de proiect specific pentru acest obiectiv. Tot progresul înregistrat a fost atins pe baza proiectelor și programelor indirecte.

Nr.	Inițiative strategic majore	CPD a aplicat pentru finanțări?	CPD a obținut finanțări?	Statut de implementare	Comentarii
1	Elaborarea ghidurilor de promovare a egalității de gen și a buneii guvernări pentru APLuri.	Da	Da	Realizat	
2	Elaborarea regulamentelor pe bugetarea sensibila la gen la nivel local.	Nu	Nu	Nu a fost realizat	
3	Elaborarea ghidurilor pentru	N/R	N/R	Realizat	

	APL privind indicatorii de gen.				
4	Elaborarea și implementarea programelor de dezvoltare a capacităților APL întru promovarea bunei guvernări.	Da	Nu	Nu a fost realizat	
5	Implementarea anuală a inițiativelor de Watch Dog („Câine de Pază”)	Da	Nu	În anumită măsură atins	A fost implementat de CPD în cadrul altor programe.
6	Elaborarea portretului general al APLurilor în dependență de buna guvernare și egalitatea de gen.	Da	Nu	Nu a fost realizat	
7	Analiza participării civice la nivel local a femeilor și a bărbaților.	Da	Da	Realizat	
8	Organizarea săptămânii transparenței	Da	Da	În mare parte atins	
9	Implementarea proiectului local orientat spre femeile primare și funcționarii locali întru promovarea bunei guvernări și a egalității de gen.	Da	Da	În anumită măsură atins	A fost inițiat în 2015 un proiect orientat spre femei consiliere locale.

Tabelul 4: Cum a fost implementat cel de-al doilea obiectiv?

**Implementarea celui de-al treilea obiectiv necesită o implicare și receptivitate mai mare din partea actorilor sectorului privat și a Guvernului.** Intrucât prin acest obiectiv CPD și-a propus să promoveze câmpul muncii fără discriminare, acesta s-a identificat a fi cel mai dificil din toate. CPD urmărește o strategie dublă: (1) să încurajeze companiile private să depună un efort mai pronunțat în implementarea procedurilor de non-discriminare, și (2) să convingă Guvernul să aplice o politică de amploare națională privind discriminarea la locul de muncă. Atât companiile, cât și autoritățile consideră că aplicarea unei proceduri specifice și efective implică costuri.

Nr.	Inițiativele strategic majore	Statutul de implementare
1	Elaborarea, discutarea și înaintarea spre votare a unui sistem efectiv de cotă.	Realizat
2	Introducerea amendamentelor în corespundere cu egalitatea de gen și finanțarea partidelor.	Realizat
3	Dezvoltarea capacităților interne în domeniul egalității de gen pentru cel puțin 4 partide politice.	În proces
4	Dezvoltarea capacităților în cadrul CEC în implementarea și promovarea principiilor egalității de gen.	Realizat
5	Oferirea de granturi și a suportului tehnic pentru cele mai implicate partide politice în promovarea egalității de gen.	În proces
6	Realizarea monitorizării prin prisma de gen a alegerilor.	Realizat
7	Implementarea programului de liderism pentru femei	Realizat

	tinere din comunitățile rurale.	
8	Colectarea de date privind participarea civică a femeilor și a bărbaților.	Realizat
9	Organizarea și desfășurarea campaniilor publice privind promovarea sistemului de cote.	În proces

Table 5: Cum a fost implementat cel de-al treilea obiectiv?

**Implementarea obiectivului patru a fost una pozitivă.** Al IV-lea obiectiv implică o combinație dintre programe de instruire pentru unitățile gender și activități de advocacy pentru egalitatea de gen în politicile publice. Pe parcursul ultimilor 3 ani, cele mai multe dintre inițiativele puse în aplicare au fost cele de tip advocacy. Programele de consolidare a capacităților au fost amânate din cauza instabilității politice și a finanțării adecvate.

Nr.	Inițiative strategice majore	Statutul de implementare	Comentarii
1	Elaborarea ghidului pentru unitățile gender.	Realizat	
2	Elaborarea integrală a unei metodologii privind abordarea integratoare de gen în politicile publice.	Realizat	
3	Consiliere politică din perspectiva egalității de gen pentru autoritățile competente.	În proces	
4	Programe de dezvoltare a focarelor gender.	Încă nu este atins	Va fi lansat spre finalul anului 2015.
5	Suport pentru 3, cele mai relevante, unități gender.	Încă nu este atins	Va fi inițiat în 2016.
6	Evaluarea capacității a 6 unități gender din ministerele de resort.	În careva măsură este realizat.	Inițiativa a fost abandonată din cauza lipsei totale de capacități în cadrul unităților gender.

Table 6: Cum a fost realizat cel de-al IV-lea obiectiv?



## Procese

**Mai mult efort urmează a fi orientat spre creșterea unei echipe de membri mult mai responsabili pentru managementul proceselor.** În linii generale, s-a înregistrat o implementare constantă a proceselor, cu mici excepții (a se vedea în continuare). Astfel, în 2016, CPD planifică să revizuiască toate procedurile pentru a întocmi un raport separat întru identificarea posibilităților de raționalizare și îmbunătățire a acestora.

Indicatori de progres	2013	2014	2015
(1) Pașii de implementare a procedurilor interne sunt definiți într-un mod clar.	2,7	2,8	2,8
(2) Este identificată persoana responsabilă de fiecare proces intern.	2	2	2
(3) Implementarea tuturor etapelor și cerințelor față de procedurile interne decurg fără abateri.	1,8	2	2
(4) Există un nivel înalt de raportare și coerență în realizarea procedurilor interne.	1,3	1,5	1,5
<b>MEDIA</b>	<b>1,95</b>	<b>2,08</b>	<b>2,08</b>

CPD urmează să sporească angajamentul din partea membrilor.

Table 7: Punctajul general pentru Procese/Proceduri

În termeni de procese, în cea mai mare parte, **impedimentele vizează aria managementului consiliului de administrare.** Gestionarea activității CAI este unica procedură ce se află la etapa incipientă în CPD. Un factor semnificativ ce a stopat înregistrarea progresului la acest capitol au fost dificultățile întâmpinate în procesul de re-înregistrare a Centrului, cauzate în mare parte de Ministerul Justiției, care refuza să aprobe componența echipei de fondatori ce a fost stabilită în 2012. Cu toate acestea, în perioada respectivă, CPD a colaborat cu fondatorii și cu Cenzorul numit de bord și în scurt timp au fost soluționate întrebările referitoare la evaluarea situației financiare, raportul financiar fiind făcut public.

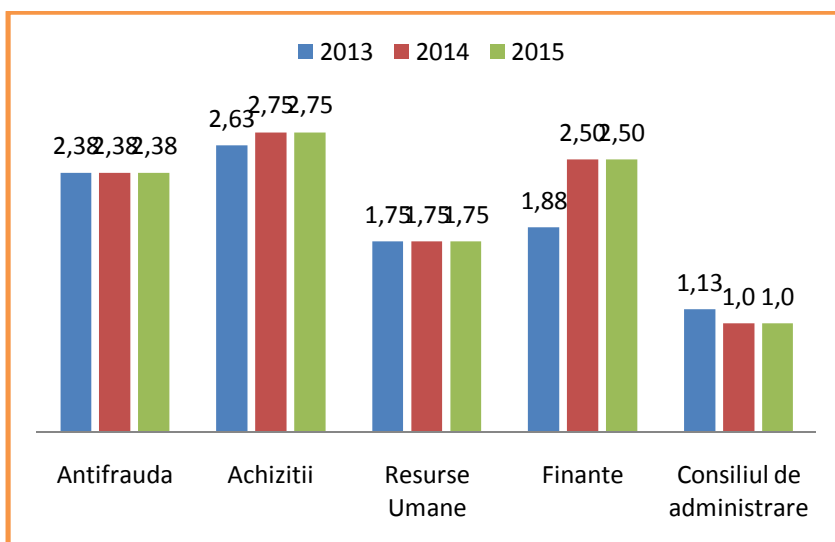


Figura 3: Performanța înregistrată în administrarea proceselor.

## Inovațiile

**În pofida nivelului redus de angajament, CPD devine o organizație în care se innovează.** Este cert să afirmăm că inovațiile devin o parte a abordării Centrului, care a reușit să depășească planul de inovații, unul dintre cele mai remarcabile exemple fiind evaluarea din perspectiva de gen a alegerilor. CPD nu a avut posibilitatea să aplice prioritar studii randomizate de control la etapa alegerilor locale (proiectul inovativ nr. 4) pentru a evalua impactul activităților de abilitare a femeilor asupra electibilității acestora. O nouă încercare va fi întreprinsă în 2016.

Indicator	2013	2014	2015
(1) Propunerile de proiecte inovaționale sunt elaborate la un nivel adecvat (metodologie clară, rezultate așteptate stabilite, plan de acțiuni) și sunt bazate pe planul inovațional.	2	2	2
(2) Este identificată persoana responsabilă pentru fiecare proiect inovațional.	2	2	2
(3) Au fost identificate fondurile necesare pentru inițiativele inovaționale.	1	2	2,5
(4) Implementarea de proiecte inovaționale este inițiată la timp.	1,5	1,5	1,5
(5) Este un angajament înalt pentru realizarea proiectelor de inovare.	0,5	0,5	0,5
<b>MEDIA</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>

Este un angajament redus pentru inovații .

Tabel 8: Progresul general privind Inovațiile.

**Majoritatea proiectelor inovaționale vor fi încheiate la finele anului 2016.** Precum este reflectat în tabelul de mai jos, majoritatea proiectelor inovaționale vor fi implementare. Excepție în mare parte va face cel de-al cincilea proiect inovațional – pilotarea procedurilor gender și buna guvernare în rândul a 3 APLuri. Această activitate solicită fonduri și dorința APLurilor, factori care nu pot fi ușor identificați doar într-un singur an.

Pilot	Descrierea	Statutul de implementare
(1) Auditul de gen în instituțiile publice.	Auditul de gen reprezintă evaluarea instituțiilor publice din perspectiva egalității de gen.	Realizat
(2) Evaluarea capacităților de gen în rândul partidelor politice.	Un instrument pentru analiza instituțională a capacităților organizațiilor de femei din partidele politice. În majoritatea cazurilor vom evalua practicile Resurselor Umane, capacităților de adocacy și promovare.	Realizat
(3) Evaluarea egalității de gen în politicile publice pentru anii 2012,2013, 2014.	Un instrument pentru a puncta și clasifica politicile publice în dependență de cum integrează egalitatea de gen.	Realizat
(4) Participarea politică a femeilor din	Studiu orientat spre identificarea factorilor ce influențează reprezentarea femeilor în diverse	Nu a fost realizat

comunitățile rurale.	regiuni. De ex: De ce în unele regiuni sunt 12% femei primari, iar în altele 22%?	
(5) Egalitatea de gen în APLuri	De selectat cel puțin 3 APLuri și de pilotat modelul de egalitate de gen focusat pe APLuril.	Nu este înregistrat progres în implementare.
(6) Egalitatea de gen și Non-discriminarea în rândul companiilor din RM.	Implementarea procedurilor de non-discriminare la nivel de companii	În proces
(7) Auditul de gen a bugetului național.	De elaborat un instrument ce va permite evaluarea bugetului național prin prisma egalității de gen și până în Octombrie de înaintat recomandări practice pentru Ministerul de Finanțe.	Inițiat. Pilotat la nivel de servicii sociale.

*Tablul 9: Statutul de implementare a proiectelor inovative de către CPD.*

## Monitorizare și Evaluare

Sistemul de monitorizare și evaluare din cadrul CPD nu permite în totalitate să fie măsurată atribuția Centrului la un anumit rezultat. Aceasta discrepanță de capacitate este explicată prin mai mulți factori: (1) CPD a eșuat la inovații (a se vedea capitolul anterior) și a aplicat evaluări randomizate cu scopul de a identifica dacă impactul în comunitățile selectate este mai mare comparativ cu cele selectate aleatoriu, un grup de control; (2) pentru majoritatea atribuțiilor de proiect, măsurarea este foarte dificil de a o diviza, atât timp cât majoritatea proiectelor ce sunt implementate de CPD sunt pe termen scurt și nu acoperă costurile pentru eforturile necesare elaborării de cercetări.

Indicatori	2013	2014	2015
1. Impactul programelor este măsurat într-un mod relevant.	1,5	2	2
2. Obiectivele programelor sunt măsurate într-un mod relevant.	2	2,5	2,5
3. Matricea ME&R este în concordanță cu planul CPD.	1,5	2	2
4. Procesul de monitorizare și evaluare este finanțat în totalitate.	1	2	2
5. Cadrul ME&R se bazează pe surse de date de înaltă calitate și pe metodologii veridice.	2	2	2
6. Există un punct de comparație folosit pentru a indica ce schimbări au avut loc (o linie de bază, comparații cu alte grupuri sau o anumită țintă).	1,5	1,5	1,5
7. Factorii alternativi (contribuția altor proiecte) sunt explorați pentru a explica diverse contribuții la rezultatul proiectului. Efectele neintenționate și neprevăzute (pozitive sau negative) sunt identificate și explicate.	1	1	1
8. Echipa de proiect are cunoștințe și competențe adecvate pentru a îndeplini rolul de ME&R.	2	2	2
9. Cadrul ME&R asigură un nivel rezonabil de independență.	1	1,5	1,5
10. Cadrul ME&R este conectat cu învățarea instituțională și se integrează cu procesele decizionale ale CPD.	1,5	1,5	1,5
<b>MEDIA</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>

Este necesară o mai mare măsurare de atribuției CPD.

Tabelul 10: Progresul general înregistrat pentru aria de Monitorizare și Evaluare.

## Resursele Umane

**Nivelul sporit a rotației de personal a împiedicat Centrul să consolideze capacitățile sale în domeniul resurselor umane.** Incepând cu 2012, rotația de personal a fost de 5 persoane din totalul de 6 membri ai CPD. Este important să fie menționat că CPD definește *capacitățile resurselor umane* – o organizație care reușește să identifice un echilibru între *urgent și important*; o organizație cu rutine semnificative ce contribuie la dezvoltarea profesională, inovație și implementare de strategie.

Indicator	2013	2014	2015
(1) Rutine puternice pentru membrii echipei ca să se concentreze asupra activităților cu impact strategic. Capacități și experiențe pentru membrii echipei ca să se poată concentra asupra activităților non profil.	0,5	0,5	0,5
(2) Există un efort semnificativ de consolidare a leadership-ului personal și dezvoltarea profesională.	1,5	1	1
(3) Evaluarea eficientă a performanțelor profesionale ale personalului.	1	1,5	1,5
(4) Proactivitate din partea membrilor echipei CPD cu referire la implementarea strategiei.	1,5	1,5	1,5
<b>MEDIA</b>	<b>1,13</b>	<b>1,13</b>	<b>1,13</b>

**Mai mult efort și leadership trebuie să fie depus pentru a dezvolta capacitățile de resurse umane.** In anul ce vine, CPD va trebui să facă față următoarelor provocări: (1) să stabilească mai multe rutine robuste astfel încât, echipa CPD să reușească să fie focusată asupra inovațiilor și asupra unei monitorizări și evaluări mai bune; (2) să efectueze o revizuire profesională aprofundată a membrilor săi în conformitate cu stipulările procedurii interne de Resurse Umane; (3) Directorul Executiv trebuie să fie implicat mai mult în procesul de dezvoltare profesională și leadership în rândul angajaților Centrului, precum este menționat în planurile individuale profesionale.