

RAPORT

Evaluarea Organizațională a

Institutului National de Justitie

Evaluator: Gheorghe Caraseni, Consultant Dezvoltare Organizationala

Membrul al IPEN (International Program Evaluation Network) si IDEAS (International Development Evaluation Association)

Octombrie 2009

Introducere

Evaluarea INJ a avut loc in luna octombrie 2009 ca urmare a anuntului lansat de proiectul UNDP la solicitarea staff-ului organizatiei. In calitate de evaluator a fost Gheorghe Caraseni, trainer consultant in dezvoltarea ONG si membrul al IPEN si IDEAS. Scopul evaluarii a fost de a determina nivelul de dezvoltare organizationala al INJ, a evalua necesitatile de training ale INJ.

In calitate de instrument de evaluare a fost utilizat OSAT (Organizational Strength Assessment Tool) elaborat de catre organizatia britanica INTRAC si adaptat/ajustat de catre evaluator.

Tehnicile de evaluare au fost:

- Analiza documentelor de management si a actelor juridice corespunzatoare (Legea cu privire la Institutul National al Justitiei, Statutul INJ, fisele de post)
- Observare proceselor organizationale de comunicare, luare a deciziilor, desfasurare a atributiilor de serviciu
- Interviu cu membrii echipei INJ
 1. Olesea Pisarenco – consilier director INJ, sef sectia resurse umane
 2. Ecaterina Popa – sef sectia instruire continua
 3. Vera Zolotariov –sef directie economica si financiara
 4. Liubovi Brinza – sef directie instruire si cercetare
 5. Valentin Covali – sef sectia instruire initiala
 6. Veaceslav Didic – director adjunct INJ
 7. Julia Gorbatenko – sef sectia metode didactice, cercetari
 8. Tatiana Cojocarui – manager de proiect UNDP “Consolidarea capacitatii institutionale ale Institutului National al Justitiei”

Desi prezentul raport reprezinta proprietatea intelectuala a UNDP si urmeaza a fi tratat in mod corespunzator, concluziile si recomandările reprezinta opinia exclusiva a evaluatorului bazata pe dovezile selectate in procesul de evaluare a organizatiei.

In cazul unor intrebari sau daca aveti nevoie de informatii suplimentare referitor la acest raport de evaluare organizationala il puteti contacta pe Gheorghe Caraseni la consulting@caraseni.md sau la tel +37369129998.

Activitatea INJ

A1 Viziune, Misiune si Valori

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Existenta misiunii, viziunii si valorilor
2. Promovarea misiunii, viziunii si valorilor

Concluzii si Argumente

Denumirea organizatiei – Institutul National de Justitie (in continuare INJ) reflecta in mare masura misiunea organizatiei.

Desi nu sunt formulate ca “misiune”, “viziune” si “valori”, filosofia INJ poate fi dedusa din copmpartimentele – “scopul”, “atributiile” si “INJ pleadeaza pentru...” prevazute Legea cu privire la INJ din 08.06. 2006 si statutul INJ aprobat de Consiliul INJ la 06.06.2007. INJ are logotip aprobat de Consiliul INJ la 25.08.2008, insa deocamdata nu are un slogan.

Institutul are publicatie periodica proprie Revista Institutului National de Justitie inclusiv raportul INJ este publicat.

In cadrul activitatii editoriale este insuficient promovata filosofia INJ (misiunea viziunea si valorile organizatiei), acestea se reflecta mai mult activitatea organizatiei.

Pagina web a Institutului www.inj.md promoveaza activitatea INJ precum si prezinta mai multe informatii relevante domeniului de activitate al institutului cum ar fi cadrul normativ international, national, serviciile /cursurile prestate, biblioteca/Centru de informare etc. Este si un link “Despre INJ”, insa acesta nu reflecta expres misiunea, viziunea si valorile INJ, ca si in al. 2 acestea pot fi deduse din informatia prezentata pe website.

Recomandari

De a reformula :misiunea”, “viziunea” si “valorile” INJ si a le promova in atit in cadrul paginii web www.inj.md cit si in cadrul publicatiilor institutului.

Fie pe prima pagina a site-ului fie la link-ul „despre INJ” sa fie plasata informatia corespunzatoare astfel incit toti vizitatorii paginii inclusiv constituintii interni si externi ai institutului sa poata lua cunsotinta de elementele fundamentale ale INJ. Suplimentar pe pagina web ar putea fi plasat un contor care ar contabiliza vizitele paginii web de catre beneficiari, parteneri sau cei interesati precum si link-urile accesate de catre acestea..

De a accentua Misiunea, Viziunea si valorile fundamentale in cadrul desfasurarii tuturor activitatilor organizationale, editarii publicatiilor si in relatiile cu publicul.

INJ sa elaboreze un slogan al INJ care ar completa/exprima filosofia organizatiei si sa fie mediatizat de ex: afisat pe pagina web, materiale ilustrative, oficiul INJ etc .

De a elabora materiale ilustrative (postere, calendare etc) cu filosofia si insemnele promotionale ale INJ (misiune, viziunie, valori, slogan, logo) si de a le promova.

Activitatea INJ A2 Planificare strategica

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Existenta si calitatea planului strategic.
2. Implementarea planului strategic
3. Evaluarea planului strategic

Concluzii si Argumente

In cadrul Institutiei exista un sir de planuri operationale de activitate pe directii si prin urmare exista elemente ale planului strategic care reflecta indirect filosofia Institutului. Unele elemente ce tin de analiza interna si externa a INJ, prioritatile organizatiei, resursele disponibile sunt neelaborate.

Unele elemente ale planului strategic se regasesc in statutul INJ, legea despre INJ care reflecta domeniile de activitate ale INJ.

Suplimentar exista un CCTM (cadrul de cheltuieli pe termen mediu) pentru perioada 2009-2012, care prevede cheltuielile planificate in perioada mentionata.

Elementele ce tin de analiza interna si externa a INJ (cum ar fi punctele forte si slabe, oportunitati, riscuri) nu sunt.

Organizatia intelege necesitatea schimbarii managementului organizational si este receptiva la schimbarile determinate de factorii interni si externi, drept dovada fiind si afirmatiile persoanelor intervievate.

Recomandari

INJ sa elaboreze un plan strategic al organizatiei, sa sistematizeze elementele unui plan strategic deja existente si sa le completeze cu analiza SWOT a INJ aspectul intern (punctele forte si slabe) al carei va fi prezentat in p. O 3 al prezentului raport de evaluare.
Anual INJ ar putea sa autoevalueze realizarea planului strategic.

Activitatea INJ

A3 - Programele / Proiectele INJ

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Caracterizare de ansamblu
2. Relevanta proiectelor/programelor cu misiunea organizatiei
3. Geografia programelor/ proiectelor
4. Constituenti externi (beneficiarii, parteneri, donatori, organele de stat de profil)

Concluzii si argumente

Recomandari

Activitatea INJ nu a constituit obiectul evaluarii .

Activitatea INJ nu a constituit obiectul evaluarii .

Activitatea INJ

A4 Impactul activitatii

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfactor				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Evaluarea activitatii organizatiei
2. Aria de raspundire a programelor/proiectelor
3. Eficienta si eficacitatea activitatii organizatiei

Concluzii si Argumente

Recomandari

Nu a constituit obiectul evaluarii.

Nu a constituit obiectul evaluarii.

Organizatia INJ

O1 - Structura organizatiei

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfactor				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Structura generala a INJ
2. Organele de conducere ale INJ
3. Cenzorul / Revizorul INJ

Concluzii si Argumente

Structura organizatiei este expres prevazuta de catre Legea privind Institutul National al Justitiei si de statutul INJ.

Conform documentelor mentionate organele de conducere sunt:

Consiliul INJ (organul suprem de conducere al INJ) constituit din 13 pers.

Directorul executiv (conducerea activității curente a INJ) numit de catre Consiliu.

- Direcția instruire și cercetare
- Direcția economico-administrativă
- Secția resurse umane și documentare

Personalul INJ:

- Personal didactic
- Personal administrativ
- Personal auxiliar

Atributiile si modul de creare a consiliului si a directorului executiv sunt stipulate in legea mentionata si in statutul INJ.

Referitor la conlucrarea dintre Directorul executiv si Consiliu nici in legislatie si nici in statutul INJ nu este stipulat mecanismul de balanta dintre Directorul Executiv si Consiliu in subiectele ce tin de gestionarea patrimoniului INJ.

Personalul INJ este compus din 39 de unitati.

Institutia Cenzorului sau a revizorului nu este prevazuta nici de legea privind INJ nici de statutul INJ. Aceasta functie nu este prevazuta in atributiile Consiliului, in organigrama INJ este stipulat cine gestioneaza resursele financiare, iar nu este prevazut cine controleaza utilizarea acestora, iar in atfel de conditii nu este clar cine are atributii de control financiar / audit intern in cadrul INJ.

Recomandari

INJ sa clarifice aspectele ce tin de atributiile de control financiar/audit intern. Acest subiect va fi important in contextul in care INJ va solicita / va obtine fonduri in special sub forma de granturi care vor trebui sa fie gestionate in mod independent.

Competa Consiliului ar trebui sa fie extinsa si completata cu atributii de gestionare a patrimoniului, astfel ar balansa si separa repsonsabilitatea in cadrul INJ, de ex. patrimoniul cu o valoare de pina la o anumita suma sa fie gestionat de catre Directorul Executiv de sinestator, iar daca depaseseste o anumita limita saa fie aprobata de catre Consiliu.

Aceasta atributie s-ar incadra in prevederile art. 7, p.2 al legii privind INJ ce prevede alte atributii ale Consiliului.

Organizatia INJ

O2 Reglementarea legala a activitatii organizatiei

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Statutul organizatiei.
2. Licentierea activitatii organizatiei
3. Legislatia muncii si civila in activitatea. Conflicte de interese din punct de vedere al legislatiei RM.

Concluzii si Argumente

Recomandari

Acest aspect nu a fost obiectul evaluarii INJ.

Acest aspect nu a fost obiectul evaluarii INJ.

Organizatia INJ

03 Punctele forte si slabe ale INJ

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Punctele forte ale INJ

2. Puncte slabe ale INJ

Concluzii si Argumente

Puncte forte esentiale:

- Imaginea buna a INJ inclusiv in plan National si International confirmata prin vizite de rang inalt de ex. Terry Davis Sec.General al C E si distinctii internationale (de ex. in cadrul Retelei de la Lisabona)
- Servicii profesionale calitative acordate si cadrul normativ separat
- Impactul calitativ si cantitativ al activitatii INJ, de ex. rezultatele participarii la manifestarile internationale, numarul de absolventi /beneficiari ai INJ
- Servicii complexe unui sir larg de beneficiari: procurori, judecatori, executori judecatoresti, consilieri probatiune, grefieri, mediatori.
- Servicii in m. Chisinau si zonale in centrele raionale ale RM.
- Reteaua de formatori: judecatori, procurori, avocati cu experienta
- Activitate editoriala vasta: 20 de volume la 42 de discipline de profil

Puncte slabe esentiale:

- Momentan INJ nu presteaza servicii de instruire suplimentara de ex. avocailor din mai multe considerente de ratiune economica inclusiv de reglementare legala
- Unele carente in managementul organizational: cunostinte modeste in management, procesul de luare a deciziilor, sistemul de angajare angajare a personalului bazat pe recomandari sau cunostinte, motivare (criterii neclare pentru unii angajati de stimulare), insuficienta instrumentelor de gestionare a Res. Umane de ex, PDP
- Insuficienta cadrelor in logistica in cadrul instruirilor / sectia res.umane
- Instabilitatea durabilitatii financiare / finantarilor pe termen lung.
- INJ are doar 2 surse de venit: bugetul de stat si unele granturi – nu presteaza servicii contra plata si nu comercializeaza resursele informationale beneficiarilor si publicului larg.
- Nu sunt colectate fonduri de sinestator si nu este un Fundraiser. Donatorii analizeaza necesitatile INJ, apoi elaboreaza proiecte de suport al INJ
- Nu sunt spatii pentru biblioteca, cabinet de criminalistica, cazare beneficiari
- Nu este clar bugetul pentru anul 2010, iar transele de la donatori nu coincid

Recomandari

Includeti pe pagina web a INJ www.inj.md un compartiment cu feedback de la beneficiari si parteneri / constituinti externi.

Ajustat managementul organizational in special la compartimentul gestionarea resurselor umane (vezi p. O 4 - pagina urmatoare).

Selectati voluntari de la facultatile de drept pentru a presta servicii de logistica in cadrul instruirilor organizate de INJ si a sectie de resurse umane. In prealabil este recomandabil incheierea acordurilor de voluntariat cu persoanele corespunzatoare (vezi p. O 4 - pagina urmatoare).

Elaborati o strategie de durabilitate financiara si diversificati sursele de venit / colectare de fonduri ale INJ.

Creati o functie de Fundraiser care va fi preocupat de conlucrarea cu comunitatea donatorilor, colectare de fonduri, prestarea de servicii contra plata (mai detaliat vezi p. O 6 - pagina urmatoare)

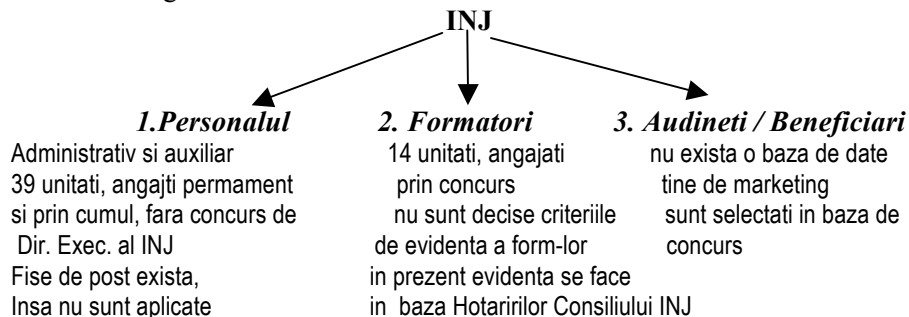
cu planul activitatilor, prin urmare activitatile INJ sunt in dificultate de desfasurare in conditiile in care transele de plata au loc mai tirziu

Organizatia INJ																				
O4 Gestionarea Resurselor Umane																				
Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Caracterul Gestionarii Resurselor Umane (GRU). Experienta managerului resurselor umane.
2. Procesele GRU. Nivelul de motivare al resurselor umane.
3. Voluntariatul in cadrul INJ

Concluzii si Argumente

In cadrul INJ exista o directie de resurse umane. Seful sectiei resurse umane este concomitent si consilierul Directorului Executiv. In cadrul INJ nu exista persoane cu studii si/sau experienta in managementul organizational in general, inclusiv seful sectiei Resurse Umane desi are o experienta modesta in nu poseda o pregatire in domeniul managementului resurselor umane (MRU), iar interviul de evaluare a confirmat acest fapt in cazul solicitarii de catre evaluator sa fie descrisa procedura de MRU in cadrul INJ. Conform sefului sectiei RU, in cadrul INJ sunt 3 grupuri de resurse umane ce urmeaza a fi gestionate:



Recomandari

De eficientizat procesul de Gestionare a Resurselor Umane si de stabilit reguli clare de gestionare a resurselor umane de la etapa recrutarii pina la cea a disponibilizarii si sa fie sistematizate in manualul personalului al INJ.

In cazul angajarii noilor persoane in personalul INJ sa fie aplicat un concurs deschis, iar anuntul de angajare sa fie plasat pe pagina web a INJ precum si in alte surse de informare relevante domeniului de angaja.

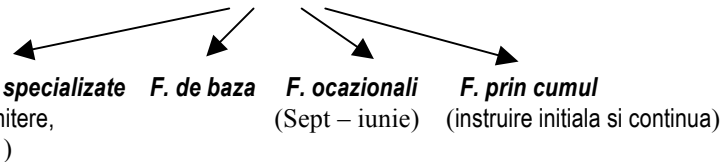
Directorul Executiv sa creeze o comisie din minim 3 persoane:

1. Seful sectiei resurse umane
2. Un reprezentant al sectiei / directiei unde urmeaza a fi angajata candidatul
3. Directorul Executiv al INJ.

Fiecare membru din echipa de interviu sa se concentreze pe interviuarea intr-un anumit domeniu a candidatului si sa pregateasca intrebarile corespunzatoare: de ex.

- seful sectiei resurse umane - intrebari ce tin calitatile personale, , verificarea referintelor/recomandarilor/ etc
- Un reprezentant al sectiei / directiei vizate- intrebari ce tin de

in management



Seful sectiei Resurse Umane nu participa la angajarea personalului. Angajarile se fac de catre Directorul Executiv fara concurs in baza interviului si ulterior se aduc la cunostinta sefului sectiei resurse umane.

Documentele prevazute de lege pentru gestionarea resurselor umane sunt: contracte de munca, fisiere personale inclusiv regulamentul de ordine interioara.

Instrumentele manageriale cum ar fi fisele de post sunt elaborate, dar nu au fost aprobate de Dir. Executiv si nu sunt introduse in managementul organizatiei, iar Planurile de Dezvoltare Personala (PDP) sau Manualul personalului nu exista.

Seful sectiei RU este suprasolicitat si intimpina dificultati in selfmanagement, drept dovada fiind si multiplele intrerupri si iesiri din birou pe perioada interviului. Suplimentar in acesta sectie precum si in sectia de instruire continua este necesar un asistent care ar prelua unele functii ce tin de logistica si de rutina zilnica.

Staff meetingurile saptaminale planificate in cadrul INJ nu au loc.

La intrebarea *In ce masura sunt multumit/a de atmosfera in echipa si de recompensa materiala* ? pe o scara de la 1(total nemultumit/a) – 10 (foarte multumit/a) nota medie a echipei INJ intervievate a fost:

- **Atmosfera in echipa** - media 8.8
- **Satisfactia materiala** – media 7.3

La intrebarea *Ce asi schimba in INJ* ? raspunsurile au fost:

- As implica mai mult personalul in luarea deciziilor (aplica managementul participativ in celui unipersonal)
- As delega mai mult echipei INJ in special sefilor de directii si sectii si as reduce din dependenta institutiei de o singura persoana
- As stabili criterii clare de premiere a personalului
- As stabili un sistem de recompensa mai atractiv
- As inainta recomandari la legislatia detasarilor

In cadrul INJ nu se practica voluntariatul si nu sunt instrumente de gestionare a voluntarilor.

compatibilitatea persoane cu supervisorul si colegii, studii de caz relevante, determinare nivelului de calificare profesionala etc.

- Directorul executiv - intrebari de exercitarea atributiilor din fisa de post, sistemul de motivare si recompensa etc.

Anterior sa fie elaborata fisa de post a candidatului pentru a putea fi utilizata in procesul de angajare.

Astfel Dir. Executiv va beneficia de sprijinul si recomandarile echipei si o va implica in luarea deciziilor, chiar daca decizia finala de angajare va fi intotdeauna una exclusiva a Dir. Executiv.

In directiile resurse umane si instruire sa fie atrase cite un asistent voluntar pentru a prelua atributiile logistice si de rutina cum ar fi: amenajarea /pregatirea salii de seminar, elaborarea si multiplicarea certificatelor si a materialelor de suport, inregistrari foto, crearea bazelor de date, indosarierea etc. Fiecare sef de directie/sectie ar trebui sa schiteze o fisa de post a asistentului corespunzator, apoi se poate lansa un anunt/mediatiza la facultatile de drept de exemplu. Sefii de directie/sectie sa selecteze 2 voluntari si sa semneze un Acord de Voluntariat in care ar fi stipulat zilele si orele de munca ale voluntarului, atributiile sale de baza, locul de munca, supervisorul etc.

Sa se introduca staff meetingurile in cadrul INJ, de pilda acestea r putea avea loc in fiecare marti la o anumita ora. In cadrul acestor intruniri sa participe sefii de sectii si directii ocazional si alti angajati si fiecare staff meeting ar putea contine trei componente:

- raportare – fiecare prezinta un rezumat a celor realizate si subiectele adiacente
- planificare – se planifica activitatilee domeniului de reprezentare la staff meeting pentru saptamina viitoare
- diverse – de ex. se aduc la cunostinta unele noutati, evenimente, stiri

Staff meetingurile este de dorit sa nu depaseasca 45 min., eventual sa nu se transforme in instrument de admonistare publica a unui membru al echipei, ci trebui sa fie un instrument de comunicare si implicare a echipei in luarea deciziilor si delegarea responsabilitatilor.

Sa fie divizate clar responsabilitatile dintre membrii echipei IRP si sa fie mai multa autoritate in luarea deciziilor delegata coordonatorilor de proiecte. Aceste ajustari sa fie refelectate in fisele de post si aduse la cunostinta fiecarui membru din echipa.

Sa fie elaborate si aplicate instrumentele de management: Manualul personalului, PDP (vezi mai detaliat pag. urmatoare) care ar eficientiza substantial gestionarea resurselor umane ale organizatiei.

Managementul organizatiei sa atraga mai mult atentia la motivarea

personalului elaborind criterii clare de stimulare care sunt aduse la cunostinta personalului si aplicind diferite masuri de stimulare inclusiv nemateriala a personalului.

Sa se faca handover in cazul remanierilor de personal in cadrul organizatiei pentru a asigura o activitate uniforma a organizatiei si o preluara adecvata a responsabilitatilor. Persoana care se concediaza trebuie sa activeze impreuna minim o saptamina cu noua persoana care va detine acea functie.

Sa se practice coaching sau mentoring unora din membrii echipei INJ, in special celor care si-au schimbat functiile, sau au fost proaspat angajati.

Sa fie aplicat principiul « discutiei 1 x 1 » in cazul unor observatii sau critici.

Organizatia INJ																				
O5 Dezvoltarea Resurselor Umane																				
Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Nivelul de dezvoltare (cunostinte, capacitati, atitudini) al Resurseor Umane
2. Instrumente dinamice de dezvoltare a resurselor umane
3. Politica de investire in Resursele umane si dezvoltarea organizationala

Concluzii si Argumente

Membrii echipei INJ au cunostinte vaste in domeniul profesional – reprezentind personalitati cu experienta notorie de zeci de ani in sistemul de drept al Republicii Moldova. In procesul de creare al personalului INJ s-a atras atentia la experienta in domeniul jurisprudentei, insa functiile actuale ale sefilor de sectii/directii, vice director executiv, director executiv presupun si activitati/cunostinte/capacitati managerile de planificare, organizare, motivare si control or la momentul evaluarii in cadrul INJ nu sunt resurse umane care ar poseda cunostinte/experienta in management. Acest fapt se mai explica atit prin specificul INJ si prin dificultatea de a gasi resurse umane cu expeienta si cunostinta in ambele domenii: jurisprudenta si management cit si probabil prin insuficienta prioritizarii experientei de management in procesul de selectare / dezvoltare a personalului.

In cadrul INJ nu exista Planuri de Dezvoltare Personalala (PDP) care ar evalua nivelul de corespundere a angajatului cu fucntia pe care o detine, precum si ar documenta necesitatile si procesul de dezvoltare/evolutie a acestuia in raport cu functia detinuta. Prin urmare, evaluarea resurselor umane si aplicarea masurilor de stimulare/sanctionare devine neclara in lipsa unui instrument corespunzator cum este PDP.

Unii membri ai echipei (preponderent directorul executiv) participa la diverse

Recomandari

Sa fie elaborate si introduse in procesul de management al INJ PDP (Planurile de Dezvoltare Personalala).

Periodic sa se evalueze necesitatile de dezvoltare a resurselor umane ale managerilor INJ (sefilor de directii/sectii) in baza PDP (Planurilor de Dezvoltare Personalala) a membrilor echipei si sa prevada fonduri pentru dezvoltarea institutionala/organizationala si dezvoltarea resurselor umane, care ar putea fi utilizate pentru participarea la diferite cursuri, instruiri in domeniile: managementului resurselor umane, scrierii de proiecte, gestionarii proiectelor, raportarii narrative, etc din tara si de peste hotare.

Aceasta ar spori nivelul de cunostinte si de implicare a membrilor organizatiei in dezvoltarea organizatiei si ar imbunatati gestionarea organizatiei si performantele acesteia.

Organizatia sa atraga colaboratori vorbitori de l engleza pentru a putea acces direct la instruiri peste hotare si la surse straine precum si a valorifica oportunitatile externe pentru INJ.

intruniri in tara si peste hotare, in cadrul caror are loc schimbul de experienta cu alti colegi si evident creste nivelul de dezvoltare a resurselor umane in domeniul profesional. Nu este clar cum are loc transferul de informatii de la persoanele care au participat la diverse manifestari nationale si internationale la restul echipei INJ.

Totusi anterior pina la proiectul UNDP de consolidare a capacitatilor INJ in cadrul INJ nu exista o politica de investire in dezvoltarea resurselor umane privind consolidarea capacitatilor de management, de ex. in sectia de management al RU al INJ.

Procesul de dezvoltare/consolidare a capacitatilor manageriale ale resurselor umane ale INJ este descurajat si de prevederile legale cu privire la detasare care prevede doar 18 luni plus eventual inca max. 18 luni. Ce reprezinta un termen relativ scurt pentru dezvoltarea si asigurarea continuitatii investitiilor in resursele umane ale INJ.

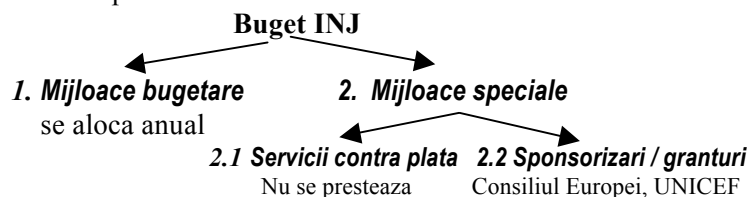
In cazul participarii la diferite manifestari/vizite internationale reprezentantii INJ care au luat parte sa prezinte la intoarcere un raport succint despre esenta acestora, concluziile corespunzatoare si aspecte utile pentru INJ ca urmare a participarii. Eventual acest rezumat ar putea/trebuia prezentat/expediat si donatorilor care au sprijinit participarea INJ.

Organizatia INJ																					
O6 Durabilitatea financiara. Colectarea de fonduri.																					
Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

1. Sursele de fonduri ale INJ.
2. Planificarea colectarilor de fonduri
3. Controlul (organizational) utilizarii fondurilor
4. Coordonator colectare de fonduri/Fundraiser.

Concluzii si Argumente

Principala sursa de fonduri pentru INJ este bugetul de stat si mijloace speciale. Personalul nu poseda cunsotinte in colectarea fondurilor.



1. Mijloace bugetare. Se aloca anual de catre Ministerul Finantelor care stabileste un plafon, iar INJ gestioneaza in limitele resurselor disponibile. In prezent nu e clar cu bugetul pentru anul 2010.

2.1 Servicii contra plata. INJ la momentul evaluarii nu presteaza servicii contra plata (desi are dreptul) si nu comercializeaza produsele sale din diverse motive: materiale, financiare, de comunicare cu donatorii si manageriale.

2.2 Sponsorizari si granturi au fost acordate de 2 donatori Consiliul Europei si UNICEF. In ambele cazuri proiectele au fost intocmite de experti din afara INJ dupa identificarea necesitatilor/consultarea INJ. Fondurile au fost gestionate direct de INJ. INJ nu dispune de experienta in a elabora si inainta

Recomandari

Personalul sa beneficieze de instruirii in domeniul colectarii fondurilor.

In cadrul instruirilor sa fie elaborata o strategie de colectare de fonduri /sa:

- fie identificate sursele suplimentare de colectare de fonduri eventual
- se planifice prestarea serviciilor contra plata de ex. instruirea beneficiarilor suplimentari avocati, notari etc.
- comercializeze produsele INJ beneficiarilor si potentialilor beneficiari
- se elaboreze o politica de preturi accesibile beneficiarilor in cazurile mentionate mai sus
- inainteze donatorilor propunerea de prestare a serviciilor contra plata / comercializare a produselor,

Sa fie identificat si stipulat in statut cine este in drept sa exercite controlul disciplinei financiare in INJ.

Sa fie inclus in personal functia de Fundraiser (colectator de fonduri). Anterior este necesar ca sa fie elaborata fisa de post a persoanei corespunzatoare si prin concurs deschis sa fie selectat.

proiecte de sinestator donatorilor.

La UNICEF – exista o problema de sincronizare a sumei tranșelor cu planul activitatilor din proiecte, activitatile au loc, iar tranșele de plata sunt mai tirziu. UNICEF si INJ nu a calculat marimea tranșelor si activitatile planificate in perioade corespunzatoare. Prin urmare au aparut dificultati de implementarea activitatilor – tine de gestionarea proiectului si in special de planificarea operationala si financiara.

INJ are o directie de gestionare financiara insa nu este clar cine controleaza disciplina financiara nu este stipulat nici in legea din 2006 nici in statut.

In cadrul INJ nu exista o strategie sau un plan de colectare de fonduri si nici o persoana preocupata de colectarea de fonduri, conlucrare cu comunitatea donatorilor. Partial de conlucrarea cu donatorii se ocupa Directorul Executiv reieseind din functia detinuta.

Citeva sugestii la profilul candidatului la functia de fundraiser al INJ:

- experienta in scrierea de proiecte (inclusiv prin metoda LFA) si colectarea de fonduri
- experienta in gestionarea de proiecte
- vorbitor de limba engleza
- cunoasterea calculatorului
- background in domeniul juridic (reprezinta un avantaj)
- capacitati de comunicare si experienta de conlucrare cu donatorii

Dezvoltarea proiectelor generatoare de venit / serviciilor contra plata ar trebui sincronizata cu dezvoltarea resurselor umane in acest domeniu si cu ajustarea prevederilor statutare corespunzatoare ale INJ in special cele referitor la formarea patrimoniului.

Organizatia INJ																					
07 – Cultura organizationala																					
Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

1. Caracterizare de ansamblu
2. Delegarea si luarea deciziilor
3. Comunicarea interna si externa
4. Activitati extraorganizationale

Concluzii si Argumente

Cultura organizationala este mai mult bazata pe caracterul unipersonal in stilul de management. Staff meeting saptaminale nu se fac.

Sefii de directie/sectie au atributii reduse in domeniul luarii deciziilor manageriale la intrebarea evaluatorului ce decizii majore puteti lua de sinestator persoana intervievata a afirmat “nici o decizie majora, doar cele minore”.

Acest stil de management creaza dependenta de o singura persoana – conducatorul organizatiei, si de regula in absenta sa luarea deciziilor importante este tergiversata pina la intoarcerea acesteia.

Comunicarea interna are loc prin intermediul sedintelor in majoritate ad-hoc. La momemntul evaluarii nu exista o retea interna computerizata de comunicare in cadrul INJ transmiterea si receptionarea mesajelor are loc preponderent verbal.

Stilul de imbracaminte este oficial.

Prin urmare comunicarea informatiei si implicit gestionarea devine mai

Recomandari

Sa fie aplicat pe larg managementul participativ, adica sa fie implicata echipa in luarea deciziilor inclusiv a celor majore ce tin de realizarea activitatilor.

Sa aiba loc staff meetingurile spataminale. (vezi mai sus).

Directorul executiv sa delege autoritatea de luare a deciziilor operationale cu exceptia a 3 cazuri:

- Angajarea
- Stabilirea nivelului de remunerare
- Concedierea

In cazurile mentionate mai sus etse recomandabil ca directorul sa se consulte cu persoanele vizate insa delegarea luarii deciziei altei persoane este contraindicata.

Sa se elucideze cine are atributiile de manager de oficiu si prin urmare sa i se atribuie functiile corespunzatoare fiind incluse in fisa de post.

Sa fie creat un sistem de comunicare interna in retea intre sefii de

dificila si este posibila preponderent in cazurile cind persoana este fizic prezenta in oficiu.

Nu exista manager de oficiu care ar gestiona oficiul sau de ex. ar prelua /redirectiona mesajele, insa exista secretar in anticamera si paza la intrare in oficiu.

Activitati extraorganizationale de ex. de team building nu s-au practicat pina la momentul evaluarii.

Membrii echipei INJ in unele cazuri nu au spatii suficiente pentru asi realiza activitatile si intr-un burou se regasesc mai multe persoane. Acest fapt le afecteaza activitate.

directii/sectii directorul adjunct si directorul executiv. Specialistul IT sa faca un training colaboratorilor INJ despre utilizarea acestuia, precum si a altor programme de autogestionare Microsoft Outlook de ex.

Organizatia trebuie sa treaca la o alta etapa de tranzitie in cultura organizationala, bazata pe divizarea si delegarea responsabilitatilor si implicarea echipei in luarea deciziilor – cultivarea **managementului participativ** in cadrul organizatiei in care membrii echipei INJ nu sunt executori, ci si cei ce participa la luarea deciziilor isi asuma responsabilitatea de luarea deciziilor si de implementare a lor.

Relatiile Externe																					
R1 – Managementul relatiilor																					
Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

1. Caracterul stabilirii relatiilor externe
2. Mentinerea si dezvoltarea relatiilor externe

Concluzii si Argumente

Recomandari

Nu a constituit obiectul evaluarii

Nu a constituit obiectul evaluarii

Relatiile Externe

R2 – Relatiile cu autoritatile de stat

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Relatiile cu organele de stat centrale
2. Relatiile cu organele de stat locale
3. Facilitati si certificari statale

Concluzii si Argumente

Recomandari

Nu a constituit obiectul evaluarii

Nu a constituit obiectul evaluarii

Relatiile Externe
R3 Relatiile cu mass media

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Imaginea INJ. Contacte cu mass media.
2. Strategia de conlucrare cu Mass media
3. Pagina web a ONG
4. Influenta in dezbaterile publice
5. Coordonator relatii cu publicul

Concluzii si Argumente

Recomandari

Nu a constituit obiectul evaluarii

Nu a constituit obiectul evaluarii

Relatiile Externe

R4 - Relatiile cu sectorul comercial

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Contacte cu mediul de afaceri
2. Strategie de conlucrare cu organizatiile comerciale
3. Responsabil de conlucrare cu mediul de afaceri

Concluzii si Argumente

Recomandari

Nu a constituit obiectul evaluarii

Nu a constituit obiectul evaluarii

Relatiile Externe

R5 Relatiile in cadrul sectorului asociativ

Nivel	Nivel 1 Embrionar				Nivel 2 In dezvoltare				Nivel 3 Satisfacator				Nivel 4 Dezvoltat				Nivel 5 Exemplar			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

1. Relatiile cu organizatiile internationale
2. Relatiile cu organizatiile nationale
4. Apartenenta la diferite Aliante, Forumuri, etc

Concluzii si Argumente

Recomandari

Nu a constituit obiectul evaluarii