

# Matrice de dezvoltare organizațională

pentru identificarea zonelor de dezvoltare ale  
organizației ce pot fi îmbunătățite

## Cuprins

Introducere .....	3
Cum se aplică matricea de dezvoltare organizațională .....	4
Indicatori matrice de dezvoltare organizațională .....	5
Centralizator rezultate individuale .....	15
Centralizator rezultate organizaționale.....	17
Plan acțiune .....	18
Concepte de dezvoltare organizațională .....	19

## Introducere

Scopul principal al acestui document este acela de a oferi organizațiilor posibilitatea de a urma un proces coerent de evaluare a practicilor actuale în ceea ce privește dezvoltarea organizațională și, în funcție de rezultatele acestei evaluări, de a implementa schimbări oriunde acestea sunt necesare.

Documentul cuprinde:

1. O matrice de autoevaluare pentru dezvoltare organizațională, pe care membrii/ angajații/ voluntarii organizației o pot aplica pentru a avea o vedere de ansamblu a practicilor curente ale organizației și a eficienței acestora.
2. Tabele centralizatoare ale rezultatelor evaluării.
3. Un model de plan de acțiune care să urmeze procesul de evaluare.
4. O listă de concepte de dezvoltare organizațională pentru a ajuta la o înțelegere unitară a termenilor folosiți în cadrul procesului de evaluare.

Pentru implementarea diverselor aspecte din cadrul acestui curriculum, organizațiile pot solicita și primi consultanță direct de la Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile, la adresa de mail [vlad.dumitrescu@fdsc.ro](mailto:vlad.dumitrescu@fdsc.ro), persoana de contact Vlad Dumitrescu.

Acest document este adaptat din materialul dezvoltat în cadrul proiectului “Organisational Development for Youth Organisations”, co-finanțat prin programul ERASMUS+ al Uniunii Europene și implementat de un consorțiu format din Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile (FDSC), Centrul pentru Informare, Cooperare și Dezvoltare al ONG-urilor (CNVOS) și Rețeaua Europeană a Organizațiilor Naționale ale Societății Civile (ENNA).

©Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile, 2017. Reproducerea și utilizarea în scopuri necomerciale este permisă doar prin specificarea sursei.

## Cum se aplică matricea de dezvoltare organizațională

Matricea de autoevaluare organizațională este un instrument care te poate ajuta să măsoari evoluția actuală a organizației tale în raport cu un standard propus. Matricea este concepută pentru a te ajuta să identifici parametrii puternici și mai puțin puternici ai organizației, astfel încât să identifici zonele cele mai coerente de acțiune pentru a implementa schimbări.

Pentru a aplica matricea corespunzător, te invităm să urmezi următorii pași:

1. Treci prin toți cei 10 indicatori propuși la paginile 5 – 14: Guvernanță, Aspecte financiare, Managementul informației, Monitorizare și evaluare, Structură organizațională, Leadership, Managementul resurselor umane, Implicarea beneficiarilor, Advocacy și Comunicarea externă.

2. Pentru fiecare din cele 5 întrebări ale fiecărui indicator te invităm să "scorezi" situația actuală a organizației pe baza descrierilor furnizate, acordând puncte astfel: Nu există = 1 pct; Limitat = 2 pcte; Parțial = 3 pcte; Clar = 4 pcte; Cuprinzător = 5 pcte. Dacă descrierile sunt oarecum similare, selectează cea mai apropiată descriere pe care o consideri relevantă. Centralizează scorurile în tabelul de la pagina 15. Fii sincer – procesul de dezvoltare organizațională ar trebui să fie cât mai sincer posibil. Pune-te în situația de a răspunde critic întrebărilor, într-un mod realist. Amintește-ți că nu aplici această matrice pentru a impresiona, ci pentru a exprima și proiecta viitoarele posibilități ale organizației.

3. Aplicarea matricei este un proces participativ - este un exercițiu colectiv, ce angrenează cât mai mulți membri/ angajați/ voluntari, membri ai structurii de guvernanță și diverși actori interesați (voluntari, beneficiari). Recomandăm implicarea a cel puțin unei persoane din diverse grupuri co-interesate ale organizației. Evaluarea pe baza matricei ar trebui făcută individual, iar apoi comparată și realizată media tuturor participanților în acest proces, pentru o viziune cât mai extinsă a percepțiilor ce țin de dezvoltarea organizației. Centralizează toate răspunsurile în tabelul de la pagina 17.

4. Dacă aplici matricea și obții rezultatele, ești doar la jumătatea drumului. Pe baza evaluării realizate, vă încurajăm să stabiliți obiective pe termen scurt sau mediu și să rezolvați posibilele goluri existente în dezvoltarea organizației voastre. La pagina 18 găsiți un format pentru acest aspect.

## 1. Guvernanță

	Nu există	Limitat	Parțial	Clar	Cuprinzător
<b>În ce măsură misiunea și viziunea organizației sunt clare?</b>	Nu există misiune și viziune scrise.	Există misiune și viziune scrise, însă organizația nu le urmărește în practică. Viziunea și misiunea sunt prea vaste / includ prea multe aspecte.	Există viziune și misiune scrise și sunt urmărite în practică. Lipsește înțelegerea comună între membri asupra "sensului de a fi (raison d'être)" al organizației.	Viziunea și misiunea sunt clar exprimate și de cele mai multe ori sunt avute în vedere în direcționarea acțiunilor și stabilirea priorităților.	Viziunea și misiunea sunt clar scrise, revizuite/evaluate promovate și urmărite în toate activitățile organizației.
<b>În ce măsură este implementat un plan strategic în cadrul organizației?</b>	Nu există plan strategic.	Nu există un plan strategic scris, însă există o serie de linii directoare generale.	Există un plan strategic scris, însă nu este implementat în totalitate.	Există un plan strategic scris și implementat, dar nu este urmat în toate aspectele, sau evaluat.	Organizația are un plan strategic care este implementat în totalitate și revizuit/ evaluat regulat.
<b>Care este rolul structurii de guvernanță a organizației (ex. Consiliul director, Adunarea generală)</b>	Organizația nu are o structură de guvernanță.	Structura de guvernanță există doar formal.	Structura de guvernanță are o înțelegere limitată asupra rolului său. De obicei doar adoptă formal deciziile luate de liderul/ liderii organizației.	Structura de guvernanță își înțelege într-o măsură relativ mare rolul. Uneori este consultată pentru deciziile strategice ale organizației.	Structura de guvernanță își înțelege în totalitate rolul și responsabilitățile. Ia decizii strategice pentru organizație și își îndeplinește cu succes atribuțiile.
<b>Componenta structurii de guvernanță este bazată pe criterii clare ce reflectă o experiență diversă?</b>	Nu există criterii pentru componenta structurii de guvernanță.	O serie de criterii sunt stabilite. Totuși acestea nu sunt respectate în componenta actuală a structurii de guvernanță.	Sunt respectate criteriile pentru structura de guvernanță. Toți membrii au aproximativ aceleași abilități și cunoștințe.	Sunt respectate criteriile pentru structura de guvernanță. Membrii au abilități și cunoștințe diferite, dar provin în principal din același mediu/ domeniu.	Sunt respectate criteriile pentru structura de guvernanță, iar membrii acesteia au diverse abilități, și cunoștințe și provin din medii variate, necesare pentru dezvoltarea organizației.
<b>Are organizația politici cu referire la etică/ valori?</b>	Nu există politici cu referire la etică / valori.	Există câteva instrucțiuni privind principii etice sau care să respecte valorile, însă nu există documente scrise în acest sens.	Există documente în care se regăsesc instrucțiuni privind etica/valorile. Totuși acestea nu sunt urmate în practică (există doar pe hârtie), iar oamenii nu sunt informați de existența acestora.	Există politici privind etica/ valorile, dar nu sunt implementate în totalitate. Doar un număr limitat de membri este informat și conștient de existența lor.	Există politici privind etica/ valorile ce ghidează activitățile zilnice ale organizației. Membrii acesteia sunt conștienți de ele și le folosesc drept instrumente în luarea deciziilor.

## 2. Aspecte financiare

	Nu există	Limitat	Parțial	Clar	Cuprinzător
<b>Își cunoaște organizația obligațiile prevăzute de lege (la nivel național)?</b>	Organizația nu cunoaște obligațiile prevăzute de lege.	Organizația nu cunoaște obligațiile prevăzute de lege. Are un contabil intern sau extern.	Organizația cunoaște principalele obligații prevăzute de lege și are încredere în contabilul său.	Organizația are o bună înțelegere a practicilor contabile generale și a prevederilor legislative pentru activitățile sale curente.	Organizația înțelege foarte bine prevederile legislative și practicile contabile. În diferite situații se asigură că activitățile sale sunt conforme cu legislația în vigoare.
<b>Are organizația o bună gestiune financiară?</b>	Fiecare persoană este responsabilă de propriile proiecte / activități, fără coordonare și fără practici / proceduri comune.	Fiecare persoană este responsabilă de propriile proiecte / activități. Există o oarecare cordonare între proiecte, însă nu există practici / proceduri comune.	Fiecare persoană este responsabilă de propriile proiecte / activități, cu o coordonare regulată și câteva practici / proceduri comune în cadrul organizației.	Managementul financiar al organizației este supervizat de o persoană care aplică proceduri / practici comune. Nu există practici / proceduri coerente de monitorizare.	Există o persoană dedicată care urmărește veniturile / cheltuielile / toate costurile organizației, monitorizează cheltuielile fluxului de numerar și se asigură că banii sunt cheltuiți eficient.
<b>Urmărește organizația o planificare financiară coerentă?</b>	Nu există o planificare financiară.	Există o planificare financiară bazată doar pe situația anului precedent.	Planificarea financiară este asigurată coerent pentru anul următor.	Planificarea financiară este coerentă și planificată pentru cel puțin 2 ani.	Organizația are un plan financiar coerent ce include proiecția fluxului de numerar pentru mai mult de 2 ani.
<b>În ce măsură organizația are capacitatea să asigure surse sustenabile de venit?</b>	Nu există capacitate de asigurare a unor surse sustenabile de venit.	Capacitate limitată de asigurare a unui venit sustenabil. Acesta este bazat în special pe scriere de proiecte. Nicio persoană nu este implicată direct în această activitate.	Capacitate parțială de a asigura venit sustenabil. Există cel puțin o persoană implicată în acest demers, dar majoritatea eforturilor se concentrează pe scrierea de proiecte.	Capacitate clară de a asigura un venit sustenabil, bazată pe mai mult decât scriere de proiecte. Totuși, acest lucru nu este integrat la nivel strategic / nu se realizează continuu.	Organizația are capacitate strategică de a asigura venit sustenabil pentru diverse proiecte / programe / activități, utilizând metode variate (de la scriere de proiecte la donatori / sponsori, etc.).
<b>Are organizația în vedere diversificarea fondurilor?</b>	Organizația este dependentă de o singură sursă de venit și nu este în căutare de altele.	Organizația are surse de venit diferite, însă una din ele predomină în mod semnificativ (peste 70% din venituri provin din acea sursă).	Organizația are 2-3 surse diferite de venit, dar toate provin din aceeași zonă (de ex. apeluri pentru cereri de finanțare din sfera publică). 1 sau 2 donatori încă predomină.	Organizația are 3-5 surse diferite de venit ale căror contribuție este împărțită în mod egal.	Organizația are peste 5 surse diferite de venit și niciuna dintre acestea nu depășește 20% din totalul bugetului organizației. Resursele financiare sunt de proveniență diferită (public/privat, național/la nivelul Uniunii Europene, etc).

### 3. Managementul informației

	Nu există	Limitat	Parțial	Clar	Cuprinzător
<b>Are organizația o memorie instituțională solidă?</b>	Nu există înregistrări ale activităților anterioare.	Există informații limitate asupra activităților anterioare, fără a fi arhivate. Doar o singură persoană cunoaște istoricul organizației.	Există informații parțiale despre proiecte/ programe anterioare. Informația este prezentă în principal sub formă de descrieri ale proiectelor implementate.	Există o evidență clară a proiectelor/ programelor anterioare, inclusiv a informațiilor financiare. Nu există însă informație asupra impactului / rezultatelor.	Organizația menține o evidență clară a proiectelor/ programelor anterioare și informațiilor financiare pentru fiecare dintre acestea.
<b>Are organizația un sistem de date intern funcțional?</b>	Nu există un sistem de date.	Câteva informații referitoare la organizație sunt colectate în format offline sau online. Nu există o modalitate coerentă de colectare a informației.	Există un sistem de date intern (ex. server), totuși nu există o procedură coerentă prin care informația este colectată. Nu există instrucțiuni de utilizare a acestuia.	Există un sistem de de date intern, iar informația este structurată. Nu este utilizat în totalitate de membri / angajați / voluntari. Nu există instrucțiuni de utilizare a acestuia.	Organizația are un sistem funcțional de date (ex. al beneficiarilor, angajaților, voluntarilor, experților, donatorilor, etc.) ce include informații importante/ relevante. Există instrucțiuni de utilizare a acestuia.
<b>Se bazează organizația pe un sistem de management specific?</b>	Nu există aplicat un sistem de management.	Există o practică minimă de lucru cu documente de management, dar nu este coerentă.	Există câteva practici de lucru, în mare parte online, dar nu și offline (nu sunt arhivate documente în format fizic).	Există practici/ proceduri clare de lucru cu documentele, online și offline, dar nu toți membrii/ angajații/ voluntarii îl folosesc.	Organizația folosește sisteme funcționale de management (ex. sisteme online de management al proiectului), care definesc modalitatea păstrării documentelor și toată lumea îl folosește.
<b>Învăță organizația din experiențele anterioare?</b>	Organizația nu colectează nicio informație pentru a învăța din experiențe anterioare.	Organizația are o practică limitată în a folosi lecțiile învățate, iar aceasta nu este folosită de toți membrii/ angajații/ voluntarii.	Există o oarecare practică în a folosi experiențele anterioare, doar pentru aspecte tehnice (ex. scriere de proiecte).	Experiențele anterioare și lecțiile învățate sunt folosite pentru a planifica activitățile viitoare. Aceste informații nu sunt însă împărtășite cu toată lumea.	Experiențele anterioare și lecțiile învățate sunt folosite pentru a planifica activități viitoare iar informațiile sunt împărtășite cu toți membrii/ angajații/ voluntarii.
<b>În ce măsură organizația publică un raport anual cuprinzător?</b>	Organizația nu are un raport anual.	Sunt publicate câteva informații (articole) despre activitatea organizației, însă nu în cadrul unui raport anual.	Este publicat un raport anual, însă acesta nu conține toate informațiile importante.	Un raport anual coerent și informativ este publicat pe site-ul organizației. Raportul nu este trimis către membri, voluntari și/sau donatori.	Raportul anual este considerat un instrument important de comunicare. Acesta este redactat într-o manieră coerentă, ținând cont de diverși actori interesați.

## 4. Monitorizare și evaluare

	Nu există	Limitat	Parțial	Clar	Cuprinzător
<b>Există în organizație o practică curentă de monitorizare și evaluare?</b>	Nu se realizează monitorizare și evaluare în cadrul organizației.	Monitorizarea și evaluarea sunt realizate doar atunci când sunt solicitate de donator.	Există câteva activități standard ce sunt monitorizate și evaluate, dar doar la nivel de rezultate. Alte măsurători nu sunt luate în considerare.	Există practici clare de monitorizare și evaluare realizate doar pentru activități specifice (ex. training-uri, ateliere, etc). Nu există practici de măsurare a impactului.	Monitorizarea și evaluarea sunt parte din cultura organizațională, sunt incluse în activitățile zilnice și sunt actualizate/ revizuite în mod regulat. Monitorizarea și evaluarea includ și măsurarea impactului.
<b>În ce măsură organizația evaluează și monitorizează obiectivele și rezultatele activităților sale?</b>	Nu se realizează monitorizare și evaluare în cadrul organizației.	Există câteva practici în organizație în ceea ce privește monitorizarea și evaluarea. Cu toate acestea, nu sunt urmărite aspecte specifice.	Există câteva practici în organizație care monitorizează și evaluează în principal activitățile (administrativ).	Organizația monitorizează și evaluează obiectivele generale, dar nu pune accent pe rezultate.	Organizația își monitorizează și evaluează obiectivele generale și rezultatele.
<b>În ce măsură organizația folosește indicatori pentru monitorizare și evaluare?</b>	Nu se realizează monitorizare și evaluare în cadrul organizației.	Există câteva practici de colectare a informațiilor pentru monitorizare și evaluare. Cu toate acestea, nu există un set concret de indicatori.	Organizația folosește în principal indicatori cantitativi și își evaluează progresul comparativ cu anii trecuți.	Organizația folosește indicatori simpli cantitativi și calitativi și își evaluează periodic progresul.	Monitorizarea și evaluarea sunt realizate în mod regulat. Sunt stabilite obiective ce sunt monitorizate și actualizate constant, utilizând indicatori cantitativi și calitativi clari.
<b>Reflectă și învață organizația din activitatea sa?</b>	Niciun proces de reflecție sau învățare.	Practici limitate privind reflecția asupra activităților. Nu sunt evidențiate rezultatele în urma procesului de învățare.	Câteva practici de reflecție și învățare din majoritatea activităților, în principal în mod informal, nestructurat sau nedocumentat.	Practici clare de reflecție și învățare într-un mod participativ, luând în considerare și feedback-ul din partea beneficiarilor/ actorilor interesați.	Organizația are un proces continuu de reflecție asupra învățării sale (prin analiză de nevoi, cartografiere a actorilor interesați, colectare de feedback, activități de documentare și debriefing, ect.).
<b>În ce măsură folosește organizația rezultatele învățării pentru a crește?</b>	Nicio utilizare a rezultatelor învățării.	Practici limitate în implementarea rezultatelor învățării, în mare parte realizată informal.	Câteva practici de utilizare a rezultatelor învățării, doar pentru activitățile și proiectele implementate.	Implementare clară și documentată a rezultatelor învățării pentru toate proiectele și programele.	Organizația folosește rezultatele învățării pentru creșterea și integrează toate rezultatele în activitatea generală a organizației și în proiectele/ programele specifice.



## 5. Structură organizațională

	Nu există	Limitat	Parțial	Clar	Cuprinzător
<b>În ce măsură este definită și funcțională structura organizațională?</b>	Nu există o structură definită în cadrul organizației.	Nu există o structură formală definită în cadrul organizației, chiar dacă, direcții informale de raportare sunt înțelese de membri/ angajați/ voluntari.	O structură formală există în organizație. Cu toate acestea, structura nu este respectată de membri/ angajați/ voluntari.	Structura organizațională este definită. Cu toate acestea, există câteva arii unde direcția de raportare nu este clară.	Organizația are o structură bine definită, clară și linii de raportare ce funcționează în practică. Membrii/ angajații/ voluntarii înțeleg interdependența tuturor pozițiilor.
<b>În ce măsură înțeleg membrii/ angajații/ voluntarii organizației, rolul și responsabilitățile lor?</b>	Nu sunt definite roluri sau responsabilități.	Nu sunt definite roluri sau responsabilități în mod formal, dar informal este stabilită diviziunea muncii.	Rolurile și responsabilitățile sunt definite în mod formal, dar nu sunt respectate în toate cazurile.	Rolurile și responsabilitățile sunt definite și înregistrate. Există o fișă de post pentru fiecare poziție, dar sarcinile nu sunt întotdeauna corelate cu persoanele.	Rolurile sunt clare și există fișe de post pentru toate pozițiile, folosite pentru împărțirea responsabilităților. Organizația le utilizează în momentul în care sunt atribuite sarcinile.
<b>În ce măsură corespund competențele membrilor/ angajaților/ voluntarilor cu nevoile organizației?</b>	Oamenii sunt implicați în funcție de disponibilitate și oportunitate, nu pe baza nevoilor organizației.	Există expertiză limitată a persoanelor ce lucrează în cadrul organizației, ce nu corespunde nevoilor organizației.	Organizația știe ce abilități/ expertiză îi lipsește, dar nu încearcă în mod activ să includă acest tip de expertiză.	Organizația știe ce abilități/ expertiză îi lipsește și are un plan de a include persoanele adecvate în organizație. Cu toate acestea, există o inconsecvență (ex. recrutare făcută doar pe baza implicării anterioare).	Organizația știe ce abilități/ expertiză îi lipsește și include persoanele adecvate în organizație, pe baza unor proceduri clare.
<b>Care este modalitatea de a lua decizii în organizație?</b>	Nu există nicio politică de luare a deciziilor. Toate deciziile sunt luate ad hoc.	Sunt organizate consultări între membrii cei mai apropiați ai organizației, dar deciziile sunt luate în general de către leader. Deciziile nu sunt comunicate.	Sunt organizate consultări între membrii organizației, dar deciziile sunt luate în general de leader. Leader-ul informează membrii/ echipa/ voluntarii.	Procesul de luare a deciziilor include membrii/ echipa/ voluntarii. Nu este comunicat însă către alți actori interesați (beneficiari, donatori, etc.).	Procesul de luare a deciziilor în organizație este participativ, transparent și comunicat către toți actorii relevanți.
<b>La organizația deciziile ținând cont de misiune și viziune?</b>	Procesul de luare a deciziilor este arbitrar și nu se bazează pe misiunea și viziunea organizației.	Procesul de luare a deciziilor este arbitrar și se bazează în mare parte pe lider. Viziunea lui/ei nu este întotdeauna în concordanță cu viziunea și misiunea organizației.	Organizația consultă viziunea și misiunea în luarea deciziilor. Cu toate acestea, decizia încă se bazează pe lider, care se conformă viziunii și misiunii.	Organizația consultă viziunea și misiunea în luarea deciziilor. Cu toate acestea, ele nu sunt întotdeauna urmate (ex: dacă apare o oportunitate de finanțare, organizația nu va mai ține cont de viziune și misiune).	Procesul de luare a deciziilor este în concordanță cu viziunea și misiunea, iar deciziile nu sunt luate în funcție de context, politici și oportunități de finanțare specifice.

## 6. Leadership

	Nu există	Limitat	Parțial	Clar	Cuprinzător
<b>În ce măsură în organizație există un mix adecvat de leadership și management?</b>	Nu există niciun mix de leadership și management.	Există un oarecare mix, cu accent pe management. Abilitățile de leadership lipsesc.	Există un oarecare mix, cu accent pe leadership. Abilitățile de management lipsesc.	Există un mix clar între abilitățile de management și leadership, însă nu sunt acoperite toate competențele necesare.	Există un mix adecvat între abilitățile de leadership și management în organizație, fapt ce asigură o bună funcționare a acestora.
<b>Cum este recunoscut leadership-ul formal și informal în cadrul organizației?</b>	În organizație este recunoscut doar un singur leader formal. Viziunea nu este clară, iar liderul nu este deschis către schimbare.	În organizație este recunoscut doar un singur leader formal. Acesta oferă viziune însă nu implică alte persoane.	Leadership-ul este dependent de o persoană, care îi implică și pe ceilalți în definirea viziunii.	În cadrul organizației, leadership-ul este recunoscut și sunt mai mulți lideri. Abordarea liderilor este "de modă veche" / neconectată la realitățile curente.	Există mai mulți lideri formali și informali iar organizația este dispusă să-și asume riscuri și să încerce noi abordări pentru a crește.
<b>În ce măsură liderul/ liderii organizației oferă motivație personalului/ membrilor/ voluntarilor.</b>	Nicio motivație oferită.	Motivația este parțial oferită de leader/i, iar idea generală este că echipa/ membrii/ voluntarii sunt motivați doar de cauza propriu-zisă.	Motivația este oferită parțial de lider/i, dar nu într-un mod coerent/ sistematic.	Motivația este recunoscută ca parte integrală a leadership-ului. Liderul/ii își dedică timp să motiveze și să ofere un exemplu. Membrii/ angajații/ voluntarii nu sunt încurajați să încerce lucruri noi sau să ofere feedback.	Liderul/ii oferă motivație pozitivă și consistentă oamenilor. Organizația este condusă de abordarea "putem să facem", iar eșecurile sunt acceptate ca pași în creșterea acesteia. Există o deschidere clară către introducerea și punerea în aplicare a noilor idei.
<b>În ce măsură liderul/ii crește/cresc noi lideri în cadrul organizației?</b>	Nu există o astfel de cultură. Liderul/ii văd noii lideri drept potențiale pericole pentru poziția lor.	Creșterea de noi lideri nu este recunoscută ca parte din activitatea organizației.	Nu există o abordare sistematică asupra creșterii liderilor, dar se întâmplă din când în când, în mod spontan.	Liderul/ii cresc noi lideri în cadrul organizației. Nu toți membrii/ angajații/ voluntarii sunt încurajați să devină lideri. Leadership-ul organizației este conștient de importanța creșterii de noi lideri, însă nu există timp sau abilități pentru a face acest lucru.	Liderul/ii crește/ cresc constant noi lideri în cadrul organizației sau în afara ei. Le este oferit sprijin potențialilor lideri. Există programe/ activități speciale pentru creșterea de noi lideri.
<b>În ce măsură leadership-ul organizației încurajează oamenii să se dezvolte personal și profesional?</b>	Leadership-ul organizației nu încurajează oamenii să se dezvolte.	Dezvoltarea personală și profesională este accesibilă doar unui cerc restrâns de membri/ angajați/ voluntari.	Leadership-ul organizației încurajează oamenii să se dezvolte, dar nu într-o manieră coerentă/ sistematică.	Deseori, leadership-ul organizației încurajează oamenii să se dezvolte, dar nu există planuri individuale.	Leadership-ul organizației încurajează și acționează pentru dezvoltarea atât personală, cât și profesională a oamenilor. Membrii/ angajații/ voluntarii au planuri individuale de dezvoltare personală și profesională.

## 7. Managementul resurselor umane

	Nu există	Limitat	Parțial	Clar	Cuprinzător
<b>Are organizația practici de recrutare?</b>	Nu există astfel de practici.	Există o înțelegere generală limitată, în mare parte informală, asupra practicilor de recrutare.	Există câteva instrucțiuni cu privire la recrutare. Cu toate acestea, deseori nu sunt urmărite în practică.	Există practici/proceduri clare de recrutare, urmate cu câteva excepții (ex. situații de headhunting sau contractare directă).	Organizația respectă proceduri/ practici de recrutare pentru membri/ angajați/ voluntari. Organizația oferă oportunități reale și egale pentru toată lumea.
<b>Are organizația practici de inducție pentru persoanele nou venite?</b>	Nu există astfel de practici.	Există parțial un proces de inducție, dar este făcut în general informal.	Organizația este conștientă de importanța inducției. Liderii îi întâmpină pe noii veniți. Nu există însă practici/proceduri clare.	Există proceduri/practici clare pentru inducția noilor persoane, dar nu există traininguri sau întâlniri formale. Organizația dedică resurse pentru inducția noilor membri/ angajați/ voluntari.	Organizația furnizează întâlniri/traininguri inițiale pentru membrii/ angajații/ voluntarii noi. Noilor oameni li se oferă un "pachet de bun venit" ce include viziunea și misiunea organizației, principiile și valorile acesteia, organigrama, etc.
<b>Are organizația practici de dezvoltare personală și profesională?</b>	Nu există astfel de practici.	Există puține practici pentru dezvoltare, realizate informal.	În cadrul organizației se ține cont de câteva practici privind dezvoltarea, dar nu sunt suficient documentate (nu există criterii coerente).	Există practici/proceduri clare de dezvoltare, dar nu este oferită asistență într-un mod continuu.	Organizația are practici/ proceduri de asistență și de dezvoltare personală și profesională pentru membri/ angajați/ voluntari, pe baza evaluării.
<b>Are organizația practici de evaluare?</b>	Nu există astfel de practici.	Există puține practici de evaluare, realizate mai ales informal.	Există câteva instrucțiuni pentru evaluare urmate în organizație, dar nu sunt îndeajuns documentate (nu există criterii/ descrieri coerente).	Există practici/proceduri clare, dar nu există o urmărire a evaluării.	Organizația oferă evaluare în mod regulat pentru membri/ angajați/ voluntari și are dezvoltată o metodologie de adresare a aspectelor rezultate, pentru a asigura dezvoltarea personală și profesională a oamenilor.
<b>Are organizația practici de recunoaștere (recunoaștere și răsplătire a competențelor)?</b>	Nu există astfel de practici.	Există puține practici privind recunoașterea, realizate mai ales informal.	Există câteva practici urmate în organizație privind recunoașterea, dar nu sunt îndeajuns documentate (nu există criterii/ descrieri coerente).	Există practici/proceduri clare privind recunoașterea muncii, dar informațiile nu sunt oferite și informal (se limitează doar la recunoașterea formală).	Organizația recunoaște în totalitate munca membrilor/ angajaților/ voluntarilor, atât formal, cât și informal.

## 8. Implicarea beneficiarilor

	Nu există	Limitat	Parțial	Clar	Cuprinzător
<b>În ce măsură organizația își planifică activitățile pe baza identificării nevoilor reale ale beneficiarilor?</b>	Nu se realizează nicio identificare a nevoilor. Programele și activitățile sunt planificate pe baza unor ipoteze neverificate.	O identificare a nevoilor se realizează, dar nu în mod organizat. Nu există un plan pentru implicarea beneficiarilor.	Există câteva practici pentru identificarea de nevoi, dar fără criterii/metodologii coerente sau fără o colectare de date coerentă.	O identificare de nevoi clară este parte a activităților organizației. Cu toate acestea, activitățile nu urmăresc rezultatele. Beneficiarii implicați sunt, de regulă, cei deja activi în cadrul organizației.	Identificarea de nevoi este parte integrală a activităților organizației. Organizația planifică proiectele/programele pe baza rezultatelor acestei analize. O varietate mare a beneficiarilor actuali și potențiali este implicată în identificarea de nevoi.
<b>În ce măsură beneficiarii au diverse roluri în organizație?</b>	Nicio implicare a beneficiarilor în organizație.	Implicare limitată, în mare parte informală/nestructurată.	Beneficiarii pot influența proiectele și programele organizației într-o anumită măsură, doar punctual.	Organizația planifică toate activitățile împreună cu beneficiarii, dar mare parte din muncă este în continuare realizată de membri/angajați/voluntari.	Organizația încurajează activ beneficiarii să preia responsabilități și să își asume o varietate de roluri în organizație. Organizația încurajează beneficiarii să devină membri/angajați/voluntari.
<b>În ce măsură organizația implică beneficiarii în activități?</b>	Beneficiarii sunt participanți pasivi la activitățile organizației.	Implicare limitată, în mare parte informală/nestructurată.	Beneficiarii sunt implicați într-o anumită măsură în activități, în mare parte la nivel practic/logistic.	Beneficiarii sunt implicați în activitățile organizației, dar nu în toate fazele.	Beneficiarii sunt implicați în toate fazele activităților, de la identificarea nevoilor, stabilirea indicatorilor, design, implementare și continuarea activităților.
<b>Implică organizația beneficiarii noi?</b>	Nu sunt recrutați beneficiarii noi.	Implicare limitată din partea beneficiarilor noi, nestructurată/neintenționată.	Noi beneficiarii sunt recrutați doar pentru activități specifice care necesită mai mulți participanți.	Noi beneficiarii sunt recrutați, dar nu există practici de primire a lor în organizație.	Există o varietate de sisteme de recrutare și implicare activă a beneficiarilor noi, ca parte a strategiei organizaționale.
<b>Împuternicește organizația beneficiarii?</b>	Nu există nicio implicare a beneficiarilor.	Implicare limitată din partea beneficiarilor, în mare parte informală/nestructurată.	Beneficiarii sunt oarecum împuterniciți să acționeze dar, în continuare, organizația se ocupă de toate aspectele/de întregul proces.	Beneficiarii sunt împuterniciți să acționeze, la nivel micro, în activități punctuale.	Beneficiarii sunt împuterniciți să se mobilizeze și să-și susțină interesele, iar organizația le oferă toate instrumentele pentru ca ei să facă acest lucru independent.

## 9. Advocacy

	Nu există	Limitat	Parțial	Clar	Cuprinzător
<b>În ce măsură organizația este activă în domeniul advocacy?</b>	Advocacy nu este pe agenda organizației.	Advocacy este pe agenda organizației numai ad-hoc/nestructurat.	Advocacy este pe agenda organizației dar în mare parte la nivel reactiv, fără o agendă clară.	Există o implicare clară, proactivă în urmărirea unei agende. Totuși, uneori, activitatea de advocacy trece peste viziunea și misiunea organizației.	Organizația este proactivă în inițiativa de advocacy, ce sunt în concordanță cu misiunea organizației.
<b>În ce măsură organizația pledează în numele beneficiarilor ei?</b>	Organizația nu implică beneficiarii în acțiunile lor de advocacy.	Organizația consultă ocazional beneficiarii în acțiunile acestora de advocacy, dar nu o face în mod sistematic.	Organizația consultă în mod constant beneficiarii pentru acțiunile de advocacy. Interesele beneficiarilor și cele ale organizației nu sunt întotdeauna aceleași.	Organizația are un sistem clar de implicare a beneficiarilor în activitățile sale de advocacy. Cu toate acestea, nu sunt respectate întotdeauna sugestiile acestora.	Eforturile și mesajele de advocacy ale organizației sunt consistente și coerente și în interesul beneficiarilor.
<b>În ce măsură organizația deține abilitățile necesare pentru a pleda în numele beneficiarilor săi?</b>	Nu există abilități de advocacy în organizație.	Organizația are abilități limitate, majoritatea acumulate în mod informal/nestructurat.	Organizația este conștientă de abilitățile specifice pentru advocacy și investește resurse în acest sens. Cu toate acestea, nicio persoană nu are capacitatea să facă advocacy.	Organizația are abilitățile de bază pentru a lucra în aspecte importante de advocacy. Organizația investește o parte de resurse în dezvoltarea de abilități de advocacy, dar, în continuare, specializarea este scăzută.	Organizația are abilitățile de a lucra în aspecte importante, la toate nivelurile și în interesul beneficiarilor săi.
<b>Organizația are în vedere implicarea comunității în aspecte de advocacy?</b>	Nu există nicio implicare a comunității.	Implicare limitată, în mare parte informală/nestructurată.	Implicare parțială, în principal prin intermediul altor evenimente desfășurate de organizație.	Implicare clară a comunității în aspecte de advocacy, dar fără împuternicirea acestora să acționeze în nume propriu.	Organizația implică și împuternicește comunitatea să acționeze în aspecte de advocacy ce afectează viața oamenilor.
<b>Construiește organizația alianțe/ rețele/ coalitii pentru lucrul în advocacy/ politici?</b>	Nicio implicare în alianțe/ rețele/ coalitii.	Implicare limitată, de cele mai multe ori informală/nestructurată.	Implicare parțială, de multe ori ca rezultat al invitației altor actori interesați, nu într-un mod proactiv.	Implicare clară, proactivă în cadrul a diferite structuri, mai degrabă implicată în lucrul pe domeniul respectiv, decât pe aspecte de advocacy.	Organizația inițiază alianțe/ rețele/ coalitii cu alți actori interesați, pentru lucrul specific și eficient în advocacy/ politici.

## 10. Comunicare externă

	Nu există	Limitat	Parțial	Clar	Cuprinzător
<b>Are organizația un brand/ o identitate vizuală clar(ă)?</b>	Nicio identitate vizuală/ niciun brand	Identitate vizuală sau brand limitate. Există doar un logo.	Identitate vizuală sau brand există, dar fără o viziune clară a lor, sau nu toată lumea din organizație le folosește.	Identitate vizuală sau brand clare, utilizate de toată lumea, dar care nu stau la baza tuturor activităților de informare.	Organizația are o identitate vizuală proprie/ un brand propriu. Acesta stă la baza informării constante a comunității asupra activităților sale.
<b>Are organizația un plan de comunicare coerent?</b>	Nu există un plan de comunicare. Organizația acționează doar conform regulamentelor donatorilor (dacă este cazul).	Nu există un plan de comunicare, dar există un acord asupra mesajelor generale ale organizației.	Există câteva instrucțiuni privind planul de comunicare. Organizația comunică mesajele cheie, dar are probleme în conectarea acestora la nivelul proiectelor individuale.	Există un plan clar de comunicare și mesaje cheie interdependente. Cu toate acestea, grupurile țintă nu sunt definite în mod specific.	Organizația are un plan de comunicare, ce include mesaje cheie consistente, grupuri țintă definite și modalități de abordare a acestora.
<b>În ce măsură organizația folosește diferite canale de comunicare?</b>	Organizația nu este conștientă de diversele canale de comunicare și folosește o singură sursă de comunicare (ex: doar o pagină de net sau Facebook).	Organizația folosește diferite canale de comunicare (pagină de net, newsletter, pagina de Facebook) dar informația nu este adaptată diverselor grupuri țintă.	Organizația folosește diferite canale de comunicare pentru diferite știri. Adaptează informația la formate specifice. Se bazează însă în mare parte pe canalele media personale (pagină de net, Facebook, newsletter).	Organizația utilizează canale diferite și ia în considerare diverse tipuri de public. În același timp cooperează cu alții pentru comunicare (platforme, mass media, forum-uri, etc.).	Organizația selectează cele mai relevante canale pentru știrile pe care le promovează. Informația este adaptată nevoilor specifice și grupurilor țintă și se folosesc o diversitate de canale.
<b>Colaborează organizația cu mass media?</b>	Nu există colaborare cu mass media.	Există colaborare limitată cu mass media, nestructurată, realizată în principal doar prin transmiterea de comunicate de presă.	Există o oarecare colaborare cu mass media, se trimit informații clare/ structurate, dar nu în mod constant (în principal pentru evenimente).	Colaborare clară cu mass media, informarea lor constantă prin intermediul mai multor mijloace, fără ca agenda acestora să fie influențată.	Organizația are parteneriate bune și comunicare constantă cu mass media, influențându-le agenda și fiind o sursă credibilă de informație.
<b>În ce măsură organizația este transparentă și responsabilă?</b>	Organizația nu are o politică/ practică privind transparența și responsabilitatea acesteia.	Organizația este în general conștientă de importanța transparenței și responsabilității, însă îi lipsește dorința de a lucra activ la aceste aspecte.	Organizația este în general conștientă de importanța transparenței și responsabilității, dar oferă informații doar la cerere (în general doar donatorilor).	Există transparență și responsabilitate, însă nu către toți actorii interesați și mai ales doar prin rapoarte anuale publicate, sau alte rapoarte. Informația poate fi accesibilă doar membrilor, donatorilor, beneficiarilor și nu publicului larg.	Organizația promovează activ transparența și responsabilitatea și activează prin exemplu. Este proactivă în asigurarea transparenței - publică informații online și permite tuturor accesul la această informație.

1. Vă rugăm să centralizați scorurile de la fiecare dintre indicatorii de mai sus în acest tabel. Vă rugăm să folosiți câte un tabel pentru fiecare dintre persoanele care participă la acest exercițiu de evaluare:

Indicator	Scor 1	Scor 2	Scor 3	Scor 4	Scor 5	Scor mediu
<b>Guvernanță</b>						
<i>Justifică alegerea scorului:</i>						
<b>Aspecte financiare</b>						
<i>Justifică alegerea scorului:</i>						
<b>Managementul informației</b>						
<i>Justifică alegerea scorului:</i>						
<b>Monitorizare și evaluare</b>						
<i>Justifică alegerea scorului:</i>						
<b>Structură organizațională</b>						
<i>Justifică alegerea scorului:</i>						

**Leadership**

--	--	--	--	--	--	--

*Justifică alegerea scorului:*

**Managementul  
resurselor  
umane**

--	--	--	--	--	--	--

*Justifică alegerea scorului:*

**Implicarea  
beneficiarilor**

--	--	--	--	--	--	--

*Justifică alegerea scorului:*

**Advocacy**

--	--	--	--	--	--	--

*Justifică alegerea scorului:*

**Comunicare  
externă**

--	--	--	--	--	--	--

*Justifică alegerea scorului:*



2. Vă rugăm să centralizați scorurile de la fiecare persoană care participă la acest exercițiu de evaluare, astfel încât să ajungeți la un scor mediu pentru fiecare dintre cei 10 indicatori:

Indicator	Persoană 1	Persoană 2	Persoană 3	Persoană 4	Persoană n	Scor mediu
Guvernanță						
Aspecte financiare						
Managementul informației						
Monitorizare și evaluare						
Structură organizațională						
Leadership						
Managementul resurselor umane						
Implicarea beneficiarilor						
Advocacy						
Comunicare externă						

## Plan de acțiune

În urma analizei realizate, verificând scorurile medii de la toți respondenții matricei de auto-evaluare, care dintre cei 10 indicatori sunt scorati mai slab?

---

În funcție de indicatorii care sunt scorati mai slab corelat și cu justificările realizate de fiecare persoană, formulați un obiectiv de dezvoltare organizațională pe termen scurt/ mediu:

---

Cu referire la obiectivul de dezvoltare organizațională formulat, definiți câteva activități care să ajute la îndeplinirea acestui obiectiv:

Detaliere activitate	Perioadă implementare	Responsabil	Resurse

## Concepte de dezvoltare organizațională

**Advocacy** - "orice încercare de a influența deciziile unei elite instituționale în numele unui interes colectiv" (Jenkins, 1987).

**Beneficiari** - persoanele care se află în centrul activității desfășurate de organizația dvs. (De exemplu, tinerii).

**Bord/ Consiliul director** - un grup de persoane responsabil de guvernarea unui ONG, asigurându-se că organizația își urmărește viziunea și misiunea.

**Cash flow/ prognoza fluxului de numerar** - sumele preconizate de bani care intră în organizație (venituri) împreună cu ceea ce va ieși ca și cheltuieli.

**Donor/ donator** – o persoană, o organizație privată sau o instituție publică / guvernamentală care oferă resurse (financiare, umane etc.) unei organizații.

**Guvernanță** - procesele și activitățile implicate în asigurarea unei funcționări eficiente și corecte a unei organizații

**Evaluare** - urmărirea îndeplinirii a ceea ce a vizat un proiect / activitatea unei organizații. Scopul principal este de a ajuta organizația să reflecteze și să învețe din ceea ce face, observând cât de departe a ajuns și identificând modificări/ schimbări necesare de implementat.

**Fundraising/ Strângerea de fonduri** – procesul de căutare și asigurare a resurselor pentru organizație și pentru activitățile sale. De obicei, acest proces este privit în special din perspectiva resurselor financiare, dar poate include și alte tipuri de resurse, de ex. contribuții în natură.

**Managementul informației** - "procesul prin care o organizație creează, captează, dobândește și folosește informația pentru a susține și îmbunătăți performanța organizației" (Kinney, 1998).

**Management** – supervizare a activităților organizației sau a proiectelor / programelor, garantarea desfășurării în mod corespunzător a acestora și respectarea practicilor/ procedurilor adecvate.

**Monitorizare** - colectarea și înregistrarea informațiilor despre un proiect / program / activitatea unei organizații, pentru a avea o imagine de ansamblu și constantă a activităților, pentru a oferi feedback regulat cu privire la modul în care merg lucrurile și pentru a ajuta organizația să ia decizii.

**Sustenabilitate organizațională** – capacitatea unei organizații de a întreprinde acțiuni și a asigura resurse pentru o perioadă lungă de timp, astfel încât să își îndeplinească misiunea.

**Viziune și misiune** - viziunea precizează modul în care organizația ar dori să vadă lumea în care operează. Misiunea definește scopul fundamental al unei organizații - de ce există, pentru cine și ce face pentru a ajunge la viziune.

**Managementul riscurilor** – procesul de identificare a riscurilor (evenimentele probabile care pot apărea și consecințele acestora) și modalitatea de a planifica și acționa înspre prevenirea sau reducerea acestora.

**Politica publică** – documente / instrumente de decizie ale autoritatilor publice prin care se identifica posibilele soluții la probleme de pe agenda publică. ONG-urile pot propune amendamente la politicile publice prin analize specifice (policy brief).

**Stakeholderi/ părți interesate** - orice grup sau persoană din cadrul sau din afara unei organizații care are un interes direct sau indirect (o miză) în legătură cu organizația.

**Planificarea strategică** - un proces prin care o organizație pune coerent în practică misiunea sa, luând în considerare contextul local, punctele sale forte și slabe, amenințările și oportunitățile cu care se confruntă.

**Strategie** - un plan de acțiune conceput pentru a atinge scopul / obiectivele pe termen lung ale organizației. Strategia implică, de obicei, stabilirea de obiective / scopuri, planificarea acțiunilor și mobilizarea resurselor pentru implementarea acțiunilor.

**Transparență** - "a schimba informații și a acționa într-un mod deschis. Permite părților interesate să adune informații care ar putea fi esențiale pentru apărarea intereselor lor" (Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, 1997).