



EVALUAREA EFICIENȚEI ȘI EFICACITĂȚII DIRECȚIEI MUNICIPALE PENTRU PROTECȚIA DREPTURILOR COPILULUI (DMPDC) CHIȘINĂU

Echipa de evaluare: Camelia Gheorghe
Dumitru Budianschi

Chișinău, 20 februarie 2019

O LUME MAI BUNĂ PENTRU FIECARE COPIL ȘI FAMILIE

CONȚINUTUL PREZENTĂRII

- Obiectivul, scopul și metodologia evaluării
- Obiectul evaluării: DMPDC
- Concluzii
- Recomandări

OBIECTIVUL, SCOPUL ȘI METODOLOGIA EVALUĂRII

OBIECTIV ȘI SCOP

- evaluarea eficienței și eficacității DMPDC (*obiectiv*) pe baza căreia să se poată elabora
- FOAIA DE PARCURS de ghidare a DMPDC, primăriei și partenerilor de dezvoltare în îmbunătățirea funcționării DMPDC (*scop*)

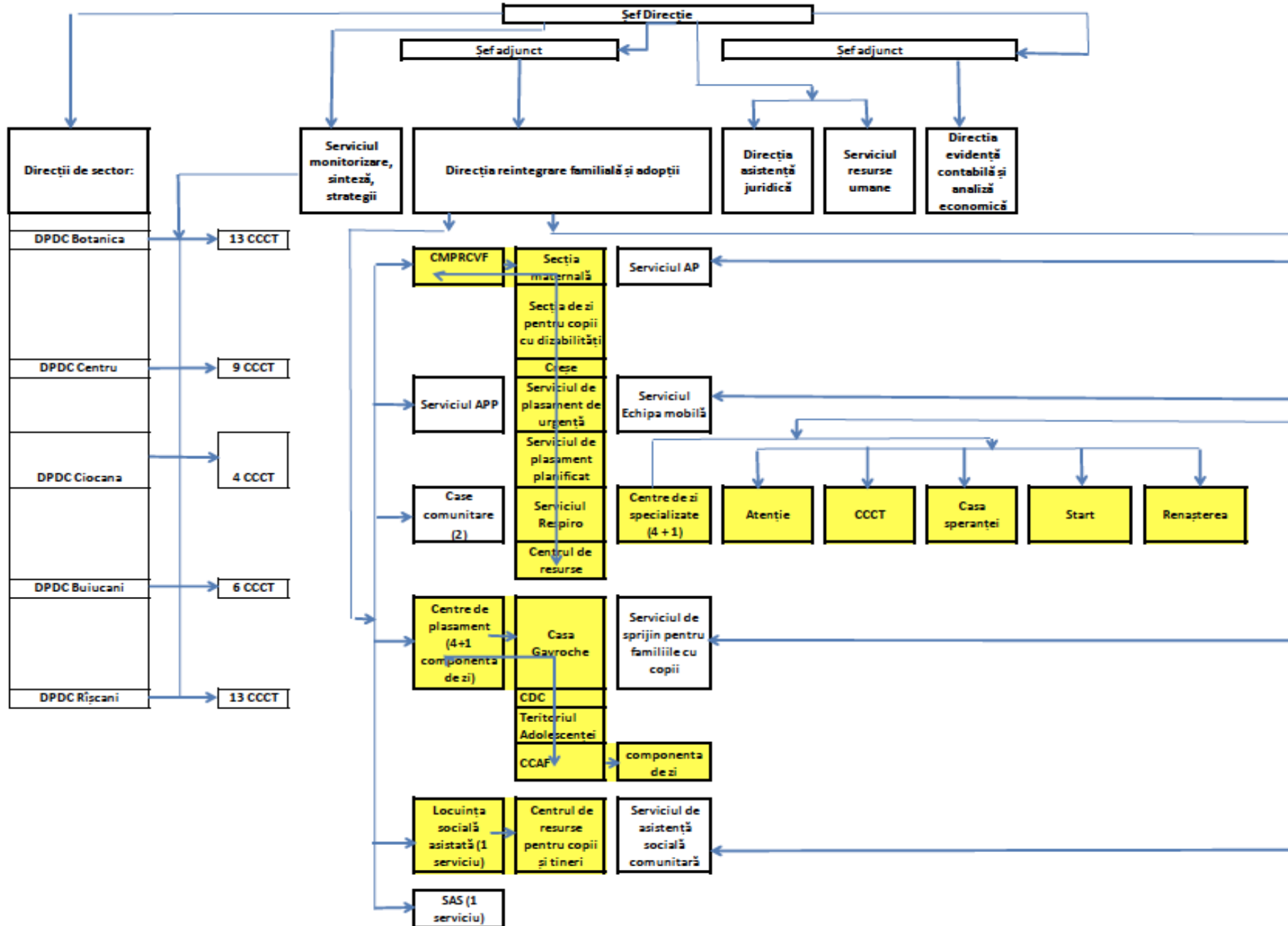
FORMALIZAREA EVALUĂRII

- memorandum de înțelegere între Consiliul Municipal Chișinău, UNICEF și APSCF, aprobat prin decizie a Consiliului Municipal Chișinău
- finanțată de UNICEF Moldova prin APSCF
- echipa de evaluare selectată prin licitație

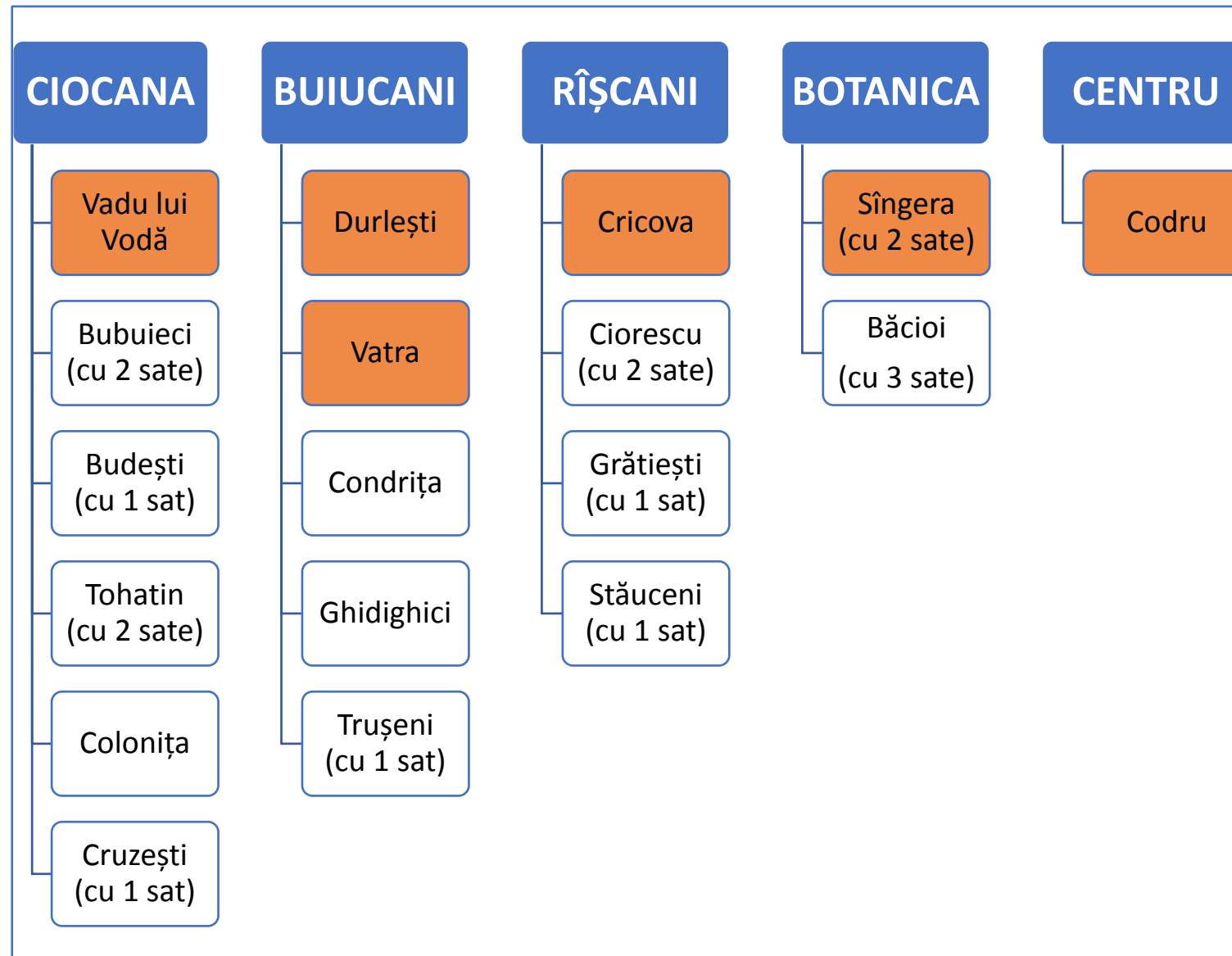
Domenii de focalizare a evaluării DMPDC



DMPDC s-a dezvoltat pe parcursul a 21 de ani de existență



DMPDC este ATL pentru orașul Chișinău și ATT pentru 18 suburbii



PERIOADA DE ANALIZĂ: 2015-2017/2018

PERIOADA ȘI ETAPELE EVALUĂRII

- octombrie 2018-februarie 2019
- etape: inițiere, colectarea datelor, sinteză

ABORDAREA METODOLOGICĂ

- abordare bazată pe un mix de metode cantitative și calitative (*mixed-method approach*) pentru a asigura validitatea și credibilitatea analizei
- proces de evaluare participativ

EVALUAREA A FOST PARTICIPATIVĂ

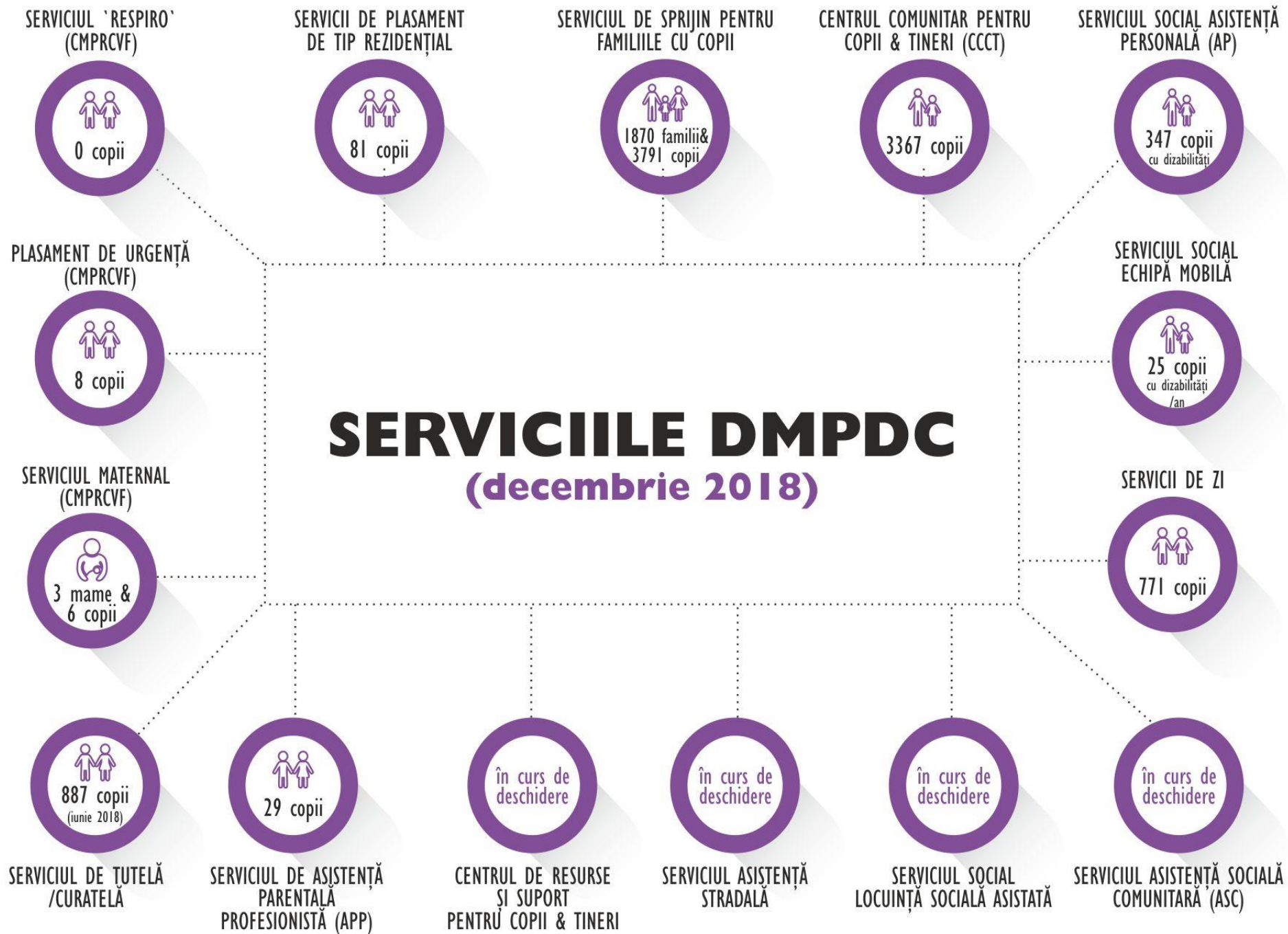
- **159** persoane intervievate/consultate (inclusiv 28 părinți/îngrijitori):
27 interviuri, 10 focus grupuri
- vizite la un eșantion de 3 suburbii ale municipiului Chișinău: Sîngera, Bubuieci, Ciorescu
- vizite la 3 servicii pentru copii: CCCT "Satelit", Centrul de zi "Atenție" și CMPRCVF (interviuri și observație directă)
- anchetă McKinsey de identificare a nivelului de dezvoltare al DMPDC: 158 respondenți, rată de răspuns: 60%
- constatări validate în timpul a două debriefing-uri; recomandări pe bază de feedback părți interesate

ACEASTĂ EVALUARE NU ESTE:

- o evaluare a situației copiilor în situație de risc sau separați de părinți din municipiul Chișinău
- o evaluare a calității serviciilor individuale oferite de DMPDC
- o evaluare a competențelor individuale ale angajaților DMPDC
- o analiză de impact a serviciilor DMPDC asupra beneficiarilor

CONCLUZII

Prin misiunea, obiectivele, serviciile furnizate și beneficiarii săi, DMPDC este principala instituție publică responsabilă pentru protecția drepturilor copilului în municipiul Chișinău

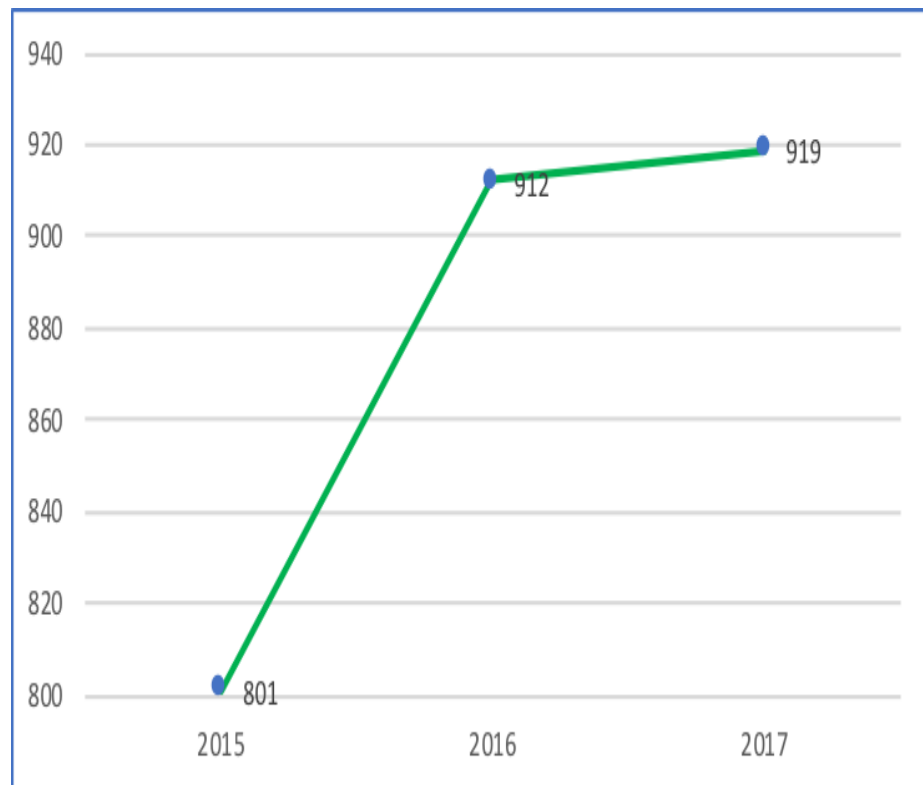


DMPDC a contribuit semnificativ la respectarea dreptului primordial al copilului de a crește și a fi educat într-un mediu familial

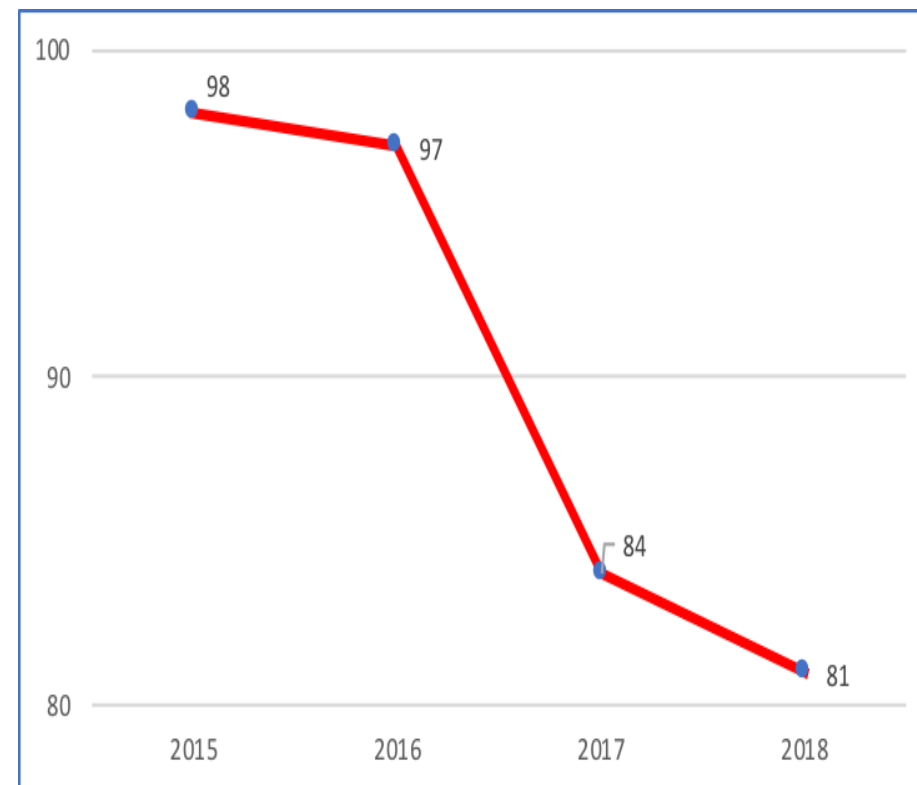
Rezultate obținute în perioada 2015-2017:

- 661 copii reintegrați în familia biologică și extinsă
- 91 copii adoptați
- 3 copii abandonați/refuzați la naștere (față de 15 copii în 2015) - *cu sprijinul ONG-urilor partenere*
- cca 300 copii a căror separare a fost prevenită anual - *cu sprijinul ONG-urilor partenere*

Ca urmare a eforturilor DMPDC, tot mai mulți copii beneficiază de îngrijire de tip familial în serviciile proprii (raportul nr. copii în îngrijire familială/nr. copii în îngrijire rezidențială s-a îmbunătățit de la 8:1 în 2015 la 11:1 în 2017)



Copii în plasament de tip familial
(în servicii DMPDC)



Copii în plasament planificat de tip
rezidențial (în servicii DMPDC)

Ca urmare a parteneriatului cu DGECTS și ONG-uri, DMPDC a contribuit la micșorarea numărului de copii plasați în instituțiile partenerilor

- închiderea gimnaziului-internat nr. 2
- reducerea constantă a numărului de copii instituționalizați în gimnaziul-internat nr. 3 (de la 151 copii în 2015 la 97 copii în 2017)

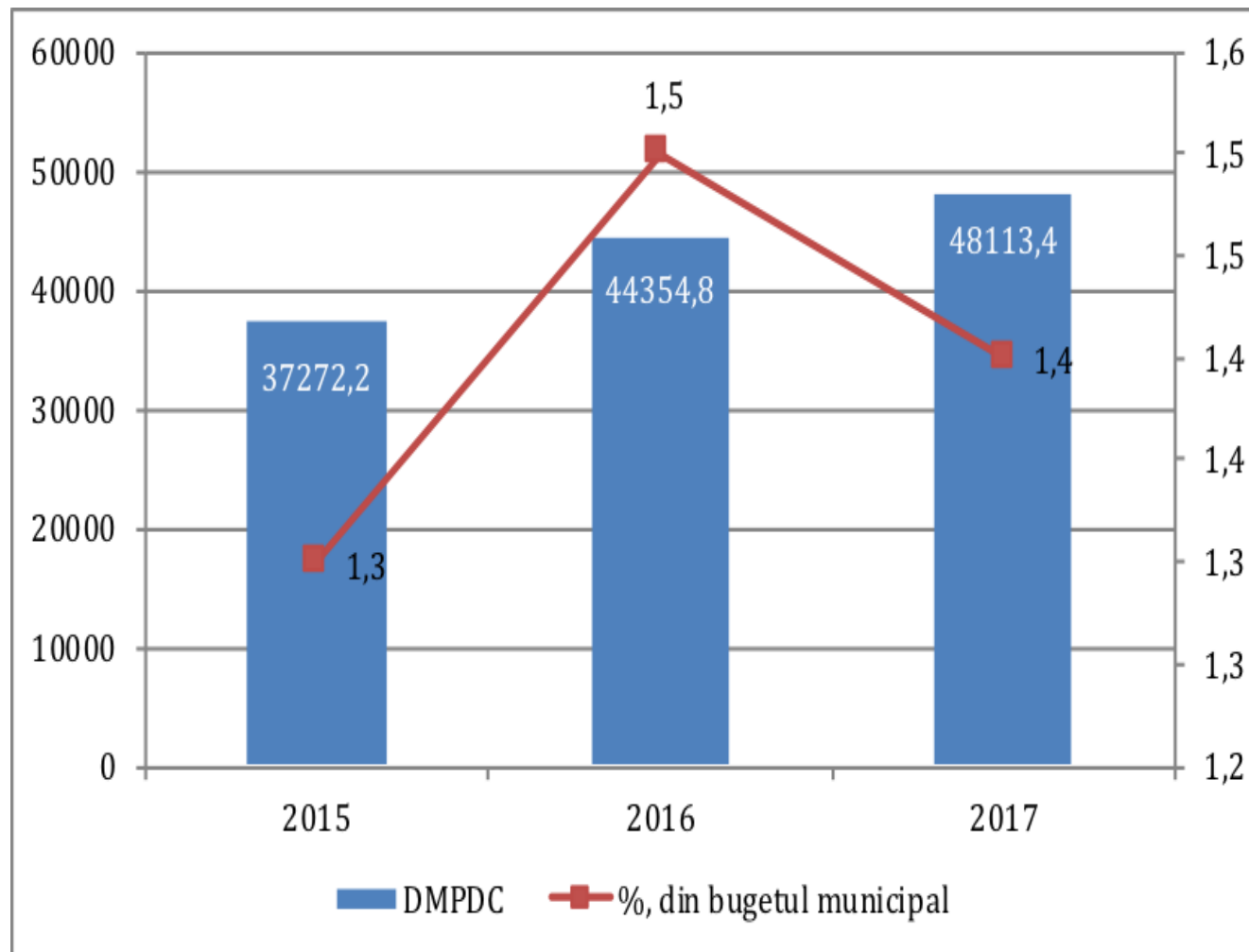
DMPDC a contribuit la prevenirea separării și la facilitarea incluziunii sociale a copiilor cu dizabilități

În anul 2018, de exemplu:

- 347 copii cu dizabilități au beneficiat de asistență personală
- 25 copii au primit servicii la domiciliu din partea echipei mobile, iar alți 29 copii s-au aflat în monitorizare activă
- 537 copii au frecventat servicii de zi

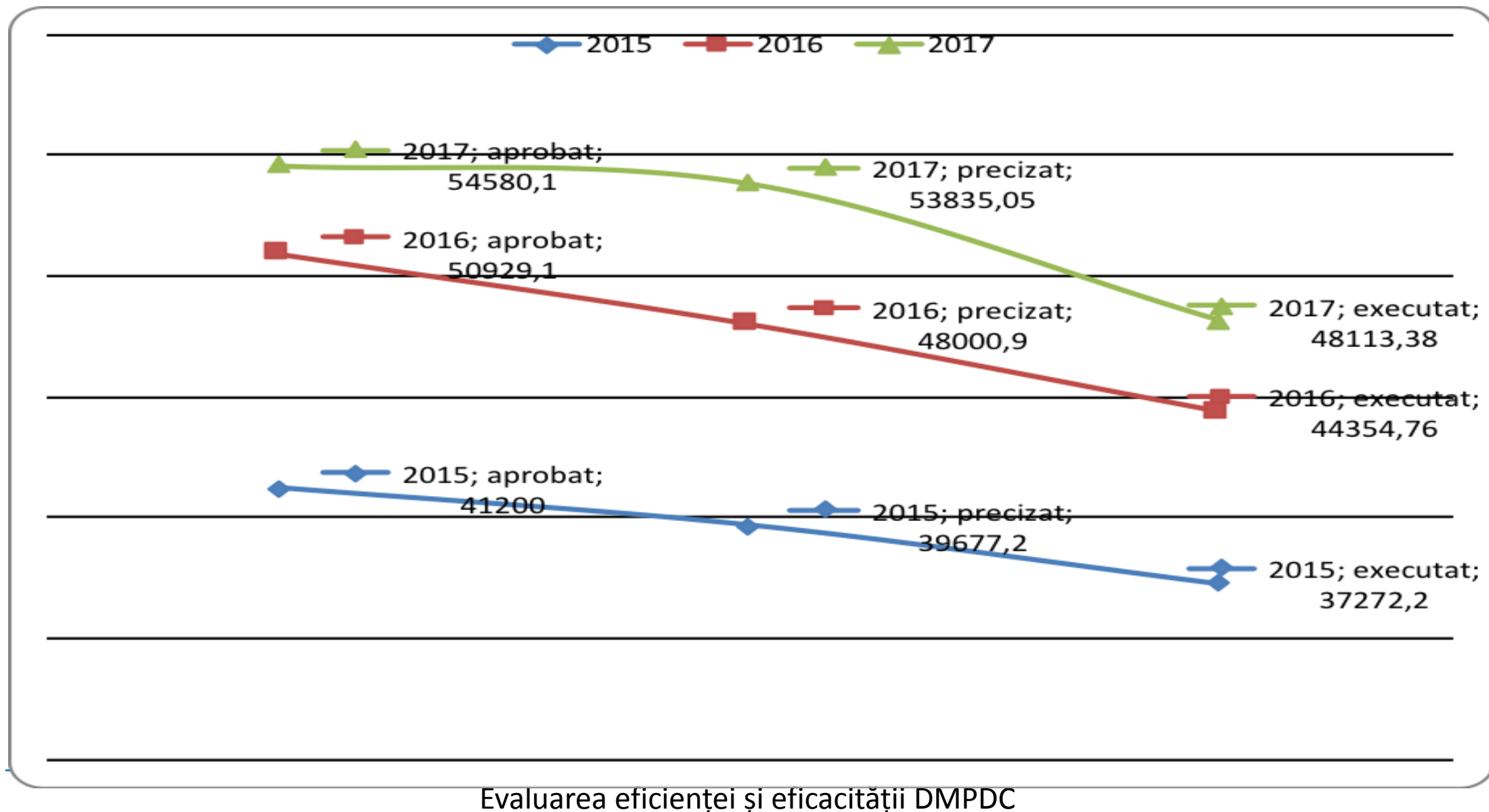
Resursele DMPDC

- 667 angajați (31 în funcții de conducere, 574 specialiști, 62 auxiliar-deservire); 59% cu studii superioare, 90% femei, 39 ani vârsta medie
- cheltuieli anuale: cca 1,4% din bugetul municipal total în medie pe ultimii 3 ani sau 48,1 mil. lei în 2017
- infrastructură: 12,2 mii mp imobile (valoare inițială 29,2 mil. lei, uzură 47%), 5,2 mii mp terenuri sportive



Evoluția cheltuielilor DMPDC (mii lei) și ponderea în bugetul municipal, 2015-2017

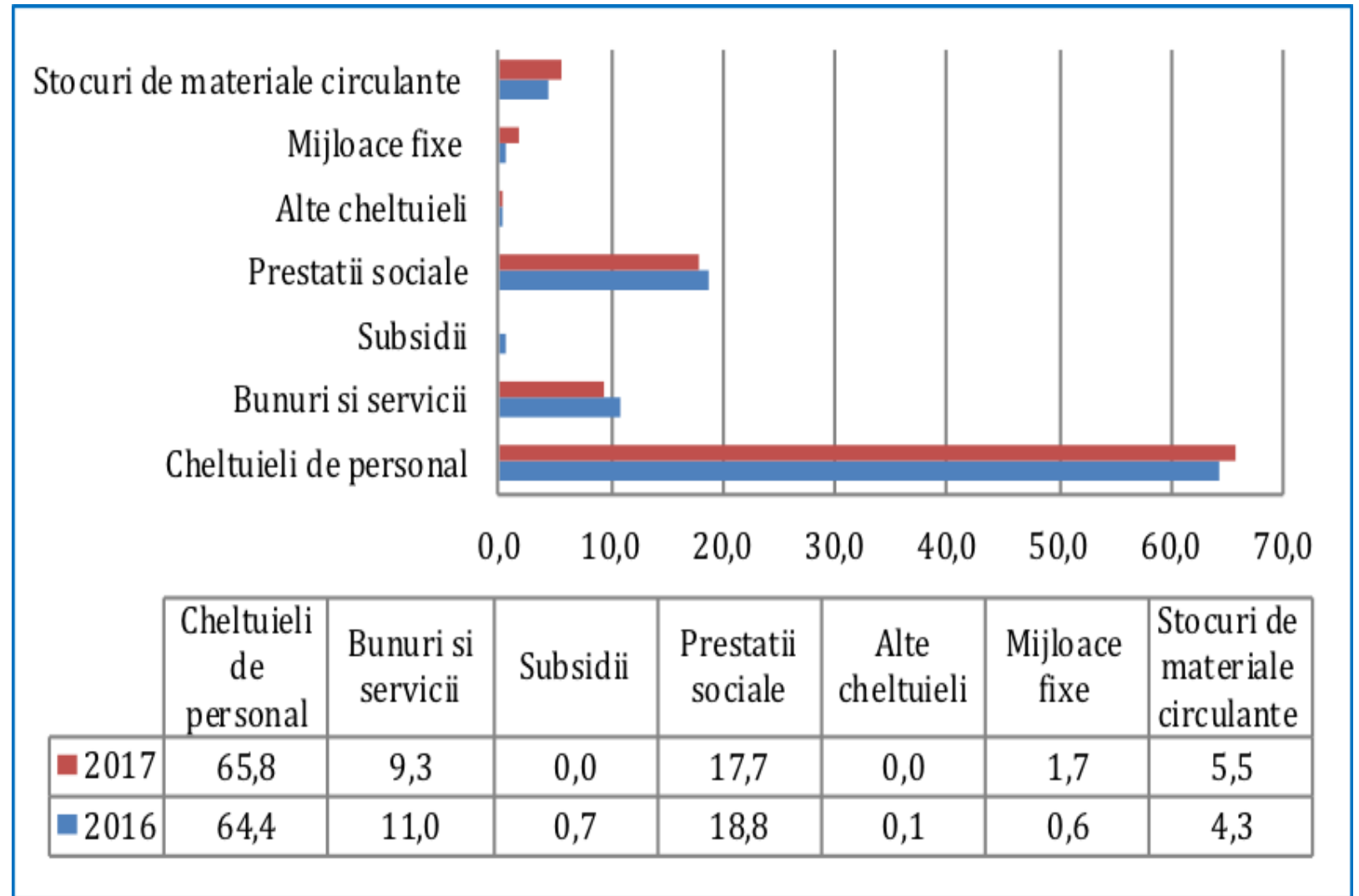
Disciplina de execuție bugetară a DMPDC nu este optimă



Cele mai costisitoare servicii în anul 2017 au fost (per beneficiar):

- Casa comunitară pentru copii în situație de risc (139,7 mii lei)
- Casa Gavroche (122,6 mii lei)
- Centrul de plasament pentru copii (120,9 mii lei)
- Casa comunitară pentru copii cu dizabilități (94,2 mii lei)

Structura de cheltuieli este dominată de cheltuielile de personal (64-65%) și de prestațiile sociale



Activitatea DMPDC este ghidată de către principiile de bună guvernare:

- integritate, etică și legalitate
- echitate
- transparență și responsabilizare
- economicitate, eficiență și eficacitate

Nivelul de respectare a principiilor de bună guvernare este neuniform.

Integritate, etică, legalitate

- orice angajat, imediat după angajare, este familiarizat cu prevederile legale în domeniu; unele subdiviziuni desfășoară campanii anticorupție
- nu există norme interne de conduită specifice instituției, ca parte a culturii organizaționale, și nici o declarație de valori sau o reflectare explicită a acestora în misiunea DMPDC
- serviciile și deciziile DMPDC, ca autoritate tutelară, respectă principiile Convenției ONU, iar Avocatul Copilului nu a primit sesizări legate de încălcarea drepturilor copilului de către DMPDC
- Există, însă, dificultăți în înțelegerea comună și aplicarea unitară în practică a principiului interesului superior al copilului

Transparență, implicarea părților interesate

- DMPDC asigură un anumit nivel de transparență, fără a avea politici suficiente de solide în domeniu
- personalul DMPDC, publicul larg și alte părți interesate sunt insuficient informate asupra misiunii, rezultatelor și resurselor instituției
- DMPDC nu dispune de un cadru de planificare strategică și bugetară care să implice în mod explicit și deschis părțile interesate
- nu există procese instituționalizate de implicare a beneficiarilor în monitorizarea rezultatelor și activităților DMPDC
- DMPDC are o bună colaborare cu ONG-urile, dar fără a le implica în procesele de planificare, luare a deciziilor și evaluare a rezultatelor

Încotro se îndreaptă DMPDC?

Viziunea, misiunea și obiectivele strategice

- DMPDC nu dispune de un cadru strategic de planificare și acțiune (viziune, misiune, obiective strategice) - *Constrângere majoră: lipsa strategiei municipale de protecție a drepturilor copilului*
- DMPDC activează în baza unor planuri anuale insuficient argumentate (situația demografică, migrația, nevoi, etc.) și cu obiective nemăsurabile
- indicatorii utilizați corespund în mică măsură criteriilor de validitate, fiabilitate și reprezentativitate
- bugetarea pe programe este la nivel incipient

Cum își atinge DMPDC obiectivele?

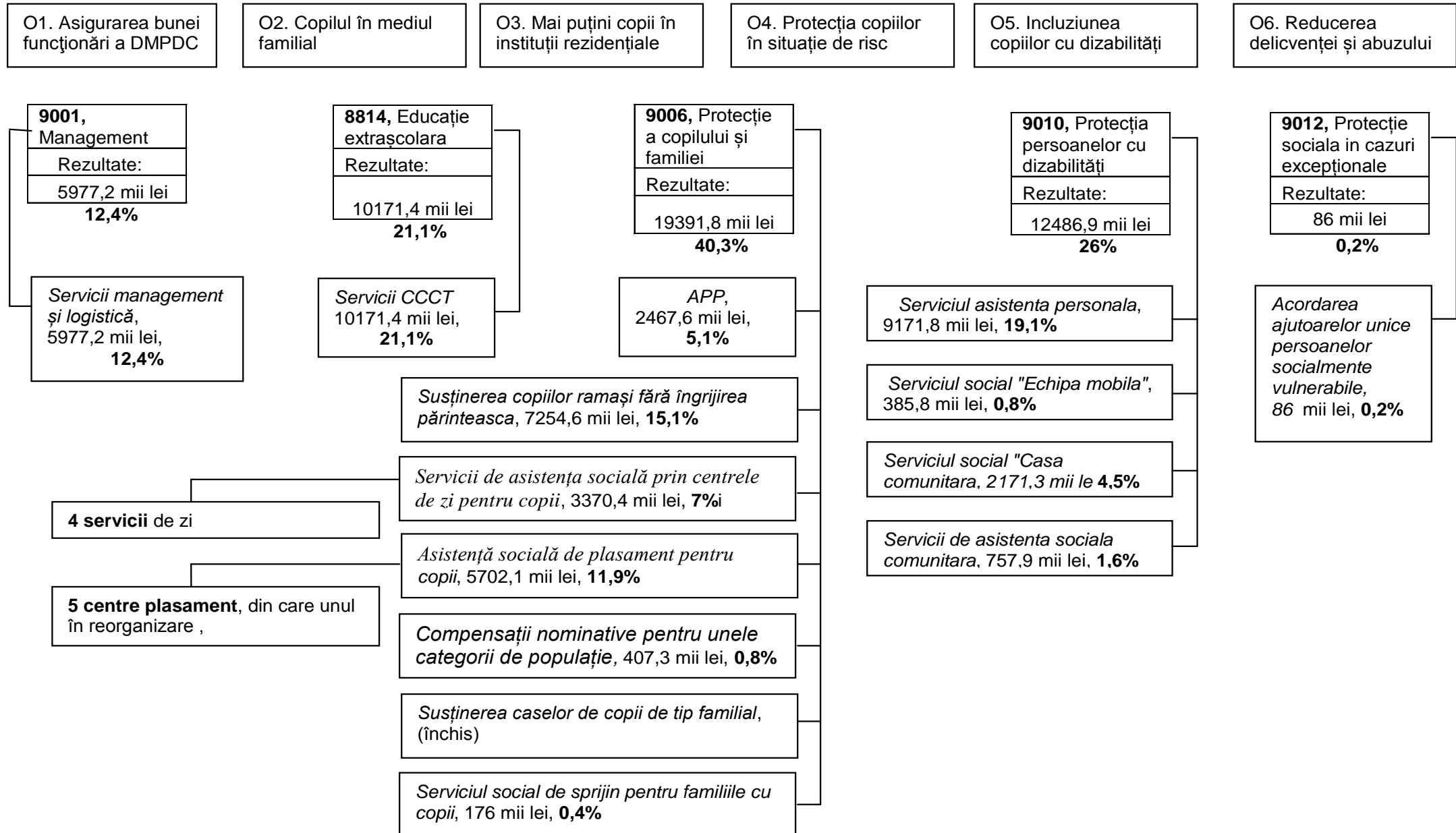
Fundamentarea intervențiilor pentru atingerea obiectivelor

Serviciile DMPDC sunt necesare și în mare măsură adaptate nevoilor individuale ale beneficiarilor, dar gradul de acoperire la nivelul municipiului Chișinău e dificil de măsurat și, deci, în mare parte necunoscut.

Cauze:

- *practici eterogene de colectare și analiză a datelor*
- *lipsă analize comprehensive și regulate a nevoilor la nivelul întregului municipiu și care să anticipeze tendințele*
- *sistem informațional rudimentar, fragmentat*

Cost-eficacitatea activității DMPDC este dificil de măsurat întrucât bugetarea nu reflectă suficient de clar obiectivele instituției



Capacitățile DMPDC

Structura organizațională. Leadership

- regulament DMPDC depășit (structură, procese interne, funcții lipsă)
- interimat cronicizat la nivelul conducerii de vârf
- implicare redusă a comisiei de resort a Consiliului municipal Chișinău
- intervenția Consiliului municipal Chișinău se rezumă doar la aprobare planuri anuale, înființare/reorganizare servicii, fără a se asigura dacă acestea fac parte dintr-un demers coerent, de dezvoltare sustenabilă a rețelei de servicii, ca parte integrantă a sistemului municipal de protecție a copilului

Capacitățile DMPDC

Capitalul uman

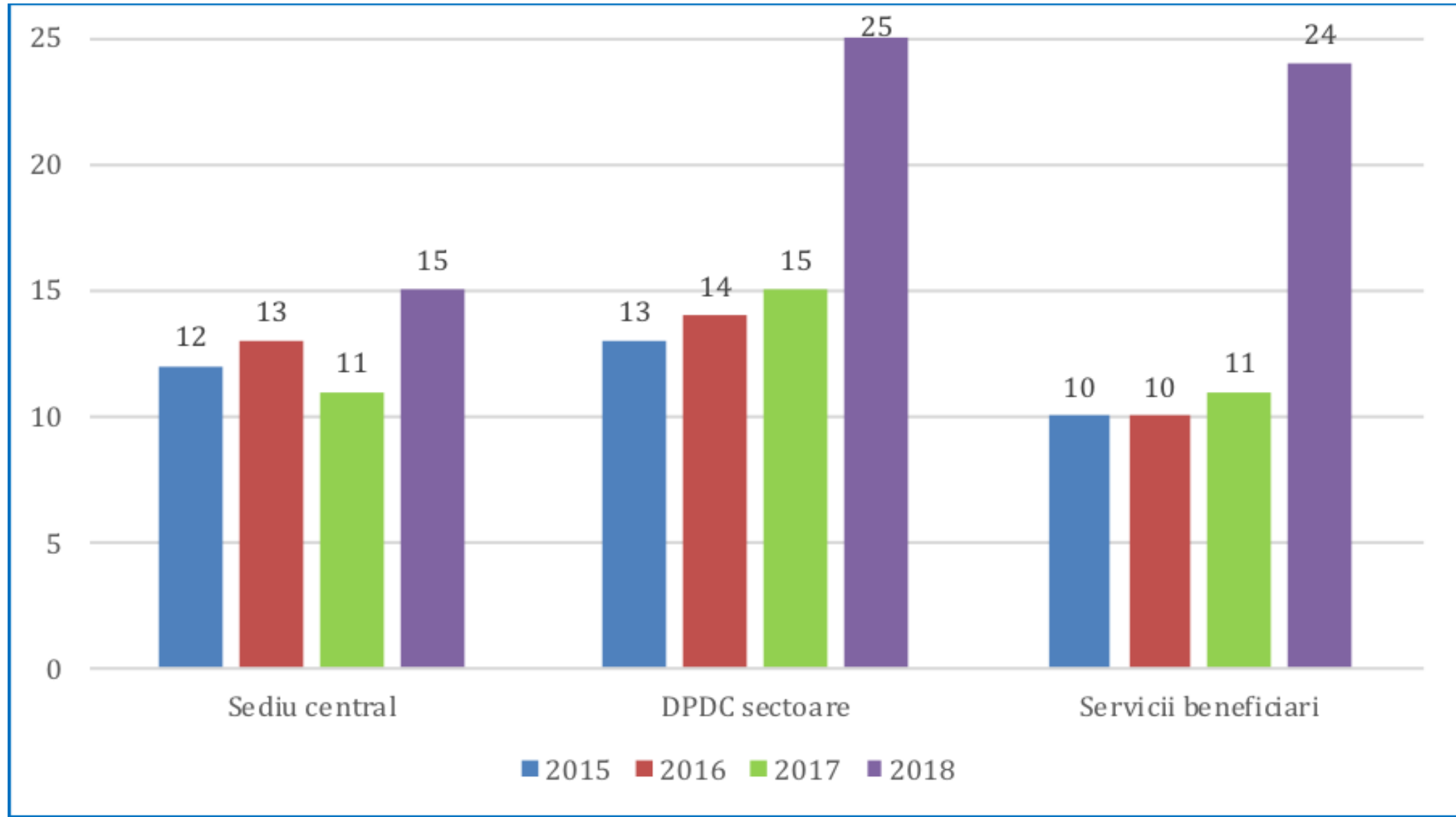
- fluctuație de personal (20%) și subocupare

Cauze: salarii neatractive, volum mare de muncă, stres profesional ridicat

Consecințe: scăderea calității unor servicii, supraîncărcare cu sarcini a personalului existent, cauzată și de normarea necorespunzătoare a muncii

- responsabilități neclare de evaluare a nevoilor și de planificare a dezvoltării profesionale a personalului în ansamblu
- formarea profesională nu este bugetată
- lipsă evaluare impact

Rata subocupării în DMPDC, 2015 - 2018 (%)



Capacitățile DMPDC

Gestionarea riscurilor și a performanței

- înțelegere parțială și neuniformă a riscurilor și gestiunii acestora
- lipsă sistem care să acopere toți indicatorii de monitorizare și evaluare
- sarcini manageri insuficient echilibrate – conducerea de vârf implicată în decizii curente
- îmbunătățiri punctuale privind controlul intern managerial (riscuri, descriere proceduri etc), dar implementare lentă a standardelor
- evaluarea performanței personalului DMPDC:
 - acoperă doar o mică parte din angajați
 - indicatorii de performanță în mare parte nemăsurabili
 - fără finalitate concretă

Responsabilizare (raportare, audit, transparență)

- pagină web – DMPDC mai transparentă decât alte direcții municipale
- DMPDC publică informații despre activitatea sa, dar nu și informații financiare - nu se conformează principiilor de bună guvernare și nici cerințelor legale
- DMPDC nu are un serviciu de audit intern
- creare tardivă a Consiliului de Administrație

RECOMANDĂRI

Planificare strategică și operațională

- elaborarea strategiei de dezvoltare organizațională pe termen mediu și lung a DMPDC
- elaborarea unei proceduri interne cu privire la procesul de planificare anuală a acțiunilor și bugetului DMPDC

Reorganizare și dezvoltarea structurii instituționale

- elaborarea unui nou regulament de organizare și funcționare a DMPDC (inclusiv care să clarifice relația DMPDC - Direcții de sector – Suburbii)
- redefinirea structurii organizaționale (noi servicii în aparatul de lucru: managementul calității, audit intern; organigramă, etc.)
- formalizarea și aplicarea uniformă a procedurilor de lucru de toți angajații și colaboratorii din suburbii ai DMPDC

Studii, analiză, prognoză

- dezvoltarea capacității de analiză și prognoză pentru fundamentarea corespunzătoare a portofoliului de servicii, ca volum și structură

Managementul resurselor umane

- dezvoltarea capacității de management al resurselor umane pentru asigurarea unui capital uman suficient, mai bine pregătit profesional și cu un grad înalt de motivație

Monitorizare, raportare și sisteme informaționale

- dezvoltarea unui sistem informațional care să faciliteze procesul de colectare, analiză, raportare și luare a deciziilor
- dezvoltarea unui sistem comprehensiv de monitorizare și raportare pentru un proces decizional bazat pe informații operaționale, financiare și de management

Managementul riscurilor și financiar

- dezvoltarea capacității de bugetare pe programe, achiziții publice, management al riscurilor și aplicare a standardelor de control intern managerial

Participare, transparență, comunicare instituțională

- elaborarea unei politici interne privind implicarea și colaborarea cu părțile interesate în vederea atingerii obiectivelor sale
- elaborarea unei proceduri interne privind comunicarea și asigurarea transparenței în vederea conformării cu principiul de transparență și cerințele cadrului legal
- elaborarea și implementarea unui cod de conduită al personalului DMPDC în conformitate cu cerințele standardelor naționale de control intern



MULȚUMIM!

Echipa de evaluare: Camelia Gheorghe
Dumitru Budianschi

Chișinău, 20 februarie 2019

O LUME MAI BUNĂ PENTRU FIECARE COPIL ȘI FAMILIE