

FRDS: Perspective de dezvoltare



Fondul Român de Dezvoltare Socială a demarat în luna martie 2006 un proces de identificare a oportunităților și a resurselor necesare dezvoltării sale viitoare. Studiul „**Perspective de dezvoltare ale FRDS. Evaluarea sustenabilității organizaționale a FRDS**” prezentat în rezumat în cadrul acestui raport informațional sprijină FRDS în inițierea unui asemenea demers.

Principalele concluzii ale studiului:

1. Capacitatea instituțională a FRDS

- © *FRDS se plasează la un nivel mediu de dezvoltare organizațională. Acesta presupune o organizație funcțională, dar care trebuie să acționeze permanent în vederea dezvoltării sale ulterioare pentru a-și valorifica integral potențialul și a funcționa cât mai eficient.*
- © *Punctele tari ale FRDS:*
 - Consiliu Director activ, ce dispune de competențe tehnice care reflectă domeniile de acțiune ale FRDS
 - Personal bine pregătit profesional
 - Rețea națională de colaboratori bine instruiți și buni cunoscători a realităților de la nivelul comunităților locale
 - Expertiză și experiență în diagnoză, planificare și dezvoltare comunitară
 - Experiență în facilitarea creării și dezvoltării de parteneriate comunitare
 - Prezență instituțională regională prin intermediul a două sucursale
 - Pachete de training de înaltă calitate dezvoltate și utilizate de FRDS
 - Capacitate de analiză de context, evaluări, studii
 - Capacitate ridicată de gestiune tehnică și financiară a proiectelor
 - Proceduri, sisteme de implementare și control clare, transparente și cu nivel crescut de adaptabilitate
 - Infrastructură tehnică bună, sistem performant de management al informației
 - Credibilitate la nivel local și național
- © *Domeniile în care FRDS necesită îmbunătățiri:*
 - Timiditate în generarea de idei de politici publice și în semnalarea problemelor sociale locale la nivel național
 - Lipsa exercițiului de planificare strategică regulată în interiorul organizației
 - Consiliul Director implicat mai mult în chestiuni tehnice și insuficient în deciziile de dezvoltare strategică a FRDS
 - Cultură organizațională de tip „bugetar”
 - Model de finanțare dependent de câțiva finanțatori
 - Lipsa experienței specifice în accesarea și managementul fondurilor europene
 - Vizibilitate redusă în comparație cu rezultatele și potențialul FRDS
 - Lipsa unor parteneriate și alianțe strategice cu organizații similare
- © *Elemente care disting FRDS de alte organizații, conferindu-i valoare unică adăugată în programele de dezvoltare socială:*
 - Capacitate puternică de mobilizare comunitară orientată spre generare participativă de proiecte, responsabilizare locală, dezvoltarea capitalului social
 - Intervenție adresată special sprijinirii comunităților rurale sărace de pe întreg teritoriul țării
 - Capacitate ridicată de implementare rapidă a unor programe de anvergură finanțate din bani publici
 - Transparență procedurală ce îi conferă un grad înalt de credibilitate publică
 - Rețea națională de colaboratori instruiți în facilitare, evaluare și supervizare de proiecte generatoare de venituri, infrastructură și servicii sociale comunitare
 - Formă de organizare ce îi permite să acceseze multiple surse de finanțare și să intervină la nivel local (în condițiile în care structura organizațională a Programelor Operaționale se oprește la nivel regional)
 - Mecanisme de suport comprehensiv pentru beneficiari (instruiri, evaluări participative de teren, supervizare tehnică, dezvoltare de rețele comunitare)
- © *Dacă FRDS și-ar înceta activitatea, cel mai probabil că o parte din expertiză și-ar găsi locul pe piață și ar fi exploatată de alți actori, însă experiența instituțională s-ar irosi în mare măsură. Comunitățile sărace rurale și din localitățile mici, care nu își permit să apeleze la marile companii de consultanță, ar duce lipsa unui partener de încredere în adresarea problemelor lor, fiind posibil ca disparitățile să crească în loc să se atenueze. Structura instituțională dezvoltată la nivel regional pentru implementarea programelor finanțate de Instrumentele Structurale are mari probleme legate de contactul cu realitatea din teren. FRDS poate face această legătură prin acordarea de asistență tehnică pentru studii, analize de nevoi, diagnoze.*

2. Structura organizațională, procedurile și resursele umane

- © *Structura organizațională, procedurile de implementare și resursele umane au corespuns în mare măsură programelor administrate de către FRDS din 1999 până în prezent*
- © *Structura organizațională actuală este suficient de flexibilă pentru a se adapta ajustărilor necesare programelor aflate deja în portofoliul FRDS până în 2010*
- © *Organizația dispune de personal suficient și cu expertiză corespunzătoare programelor aflate actualmente în administrare. Există însă unele deficiențe la nivelul capacității de planificare și dezvoltare a resurselor umane. Cunoștințele și competențele personalului FRDS nu sunt suficient de adaptate la specificul managementului programelor cu finanțare europeană*
- © *FRDS dispune de manuale de operare și proceduri clare de selectare și implementare a proiectelor. Acestea însă ridică unele dificultăți de înțelegere din partea unor comunități și grupuri de beneficiari fără experiență. Noul Proiect de Incluziune Socială va presupune o serie de adaptări ale procedurilor clasice ale FRDS, care sunt în curs de realizare*

3. Rolul posibil al FRDS în viitoarele programe de dezvoltare socială

- © *În contextul programelor finanțate de Instrumentele Structurale, FRDS se poate implica în calitate de:*
 - administrator de granturi globale
 - furnizor de servicii de consultanță pentru administrații publice locale, Grupuri de Acțiune Locală și alte parteneriate locale și regionale (elaborare și management de proiect, instruire, studii, analize, strategii)
 - asistent tehnic la nivelul Autorității de Management (studii, analize, diagnoze, promovare program, dezvoltare rețele)
 - promotor de proiecte (incluziune socială, servicii de utilități publice, educative, sociale și medicale)
- © *În contextul programelor guvernamentale, FRDS se poate implica în:*
 - programele de dezvoltare a utilităților publice aflate în responsabilitatea Ministerului Administrației și Internelor
 - programul guvernamental „Reabilitarea zonelor rurale”
 - gestionarea fondurilor guvernamentale pentru lucrările de refacere a micii infrastructuri rurale în caz de dezastru
 - dezvoltarea capacității de asistență comunitară în conformitate cu noua lege a sănătății
- © *În condițiile în care își adaptează strategia de dezvoltare, FRDS poate să fie un instrument excelent pentru absorbția fondurilor mobilizate prin intermediul Instrumentelor Structurale:*
 - prin dezvoltarea capacității beneficiarilor de a accesa astfel de fonduri prin proiecte bine elaborate și corect implementate; pe baza experienței de până acum, FRDS cunoaște bine grupul-țintă cărui i se adresează și o parte importantă a acestor fonduri, are capacitate de analiză a nevoilor reale și deci poate să îi sprijine pe beneficiari în a se adapta cerințelor finanțatorului
 - prin contribuția la conceperea schemelor de finanțare și a instrumentelor folosite de Autoritățile de Management pentru atingerea obiectivelor propuse (inclusiv contribuția la definirea unor reguli realiste pentru utilizarea banilor)

Dacă acționează așa cum a făcut și până acum, sprijinul FRDS la absorbția fondurilor europene va fi doar indirectă prin faptul că a contribuit și contribuie în continuare la dezvoltarea comunitară și facilitarea de parteneriate ce conduce la creșterea valorii și impactului proiectelor.

4. Alternative de dezvoltare a FRDS

- © *FRDS poate adopta cel puțin trei variante de dezvoltare instituțională:*
 - Varianta în care FRDS ar avea în primul rând un rol în elaborarea și implementarea strategiilor guvernamentale
 - Varianta în care FRDS ar fi un furnizor de servicii de consultanță
 - Varianta în care FRDS ar acționa ca facilitator al dezvoltării sociale din poziția de actor al societății civile
- © *Fiecare din aceste variante conduce la îndeplinirea misiunii asumate, cu anumite schimbări interne în cadrul FRDS, dar bazându-se pe actualul cadru legal ce reglementează funcționarea FRDS și pe numărul actual de angajați.*
- © *În toate cele trei variante posibile de dezvoltare a FRDS, construirea de parteneriate este esențială pentru îmbunătățirea expertizei, diminuarea riscurilor și utilizarea mai eficientă a resurselor de care dispune.*

Analizele realizate în cadrul studiului, rezultatele atelierului de planificare strategică și planurile de afaceri elaborate pentru fiecare dintre cele trei variante prezentate mai sus permit luarea unei decizii informate de către Consiliul Director și managementul organizației asupra celei mai potrivite alternative de dezvoltare a FRDS.

Coordonate ale dezvoltării FRDS

În urma atelierului de planificare strategică au fost definite noua viziune și misiune a FRDS și s-au stabilit obiectivele de dezvoltare strategică a organizației în perioada 2006-2011.

Noua Viziune a FRDS

În 2011, FRDS va fi o organizație puternică și credibilă, recunoscută la nivel național și european ca vector important al dezvoltării sociale.

Intervențiile noastre, adaptate cerințelor de dezvoltare a comunităților, au un impact semnificativ asupra capacității acestora de a genera bunăstare.

Expertiza de care dispunem și calitatea serviciilor FRDS ne recomandă drept resursă valoroasă și partener de încredere în procesul de schimbare și modernizare a societății românești.

O echipă în tre noi pentru voi!

Viitorul presupune o lărgire a grupului-țintă (de la comunități sărace la comunități interesate de „dezvoltare comunitară”) dar, mult mai important, o lărgire a scopului final, de la combaterea sărăciei la generarea de bunăstare.

Noua Declarație de Misiune a FRDS

Misiunea FRDS este de a contribui la dezvoltarea socială prin reducerea sărăciei și a excluziunii sociale, creșterea capitalului social, mobilizarea și responsabilizarea comunităților pentru creșterea capacității proprii de a genera bunăstare.

În acest scop, FRDS:

- gestionează programe de finanțare adresate comunităților locale;
- asigură asistență tehnică, transfer de expertiză și instruire pentru actori locali și naționali în vederea accesării, administrării și utilizării fondurilor de dezvoltare, în special a celor europene;
- facilitează crearea unor structuri partenoriale la nivel local, regional și național;
- contribuie la fundamentarea de politici publice (analize de nevoi, cercetări, studii) și la promovarea unor abordări inovatoare în dezvoltarea socială;
- diseminează informații, cunoștințe și bune practici.

Cunoașterea aprofundată a realităților din comunitățile locale, expertiza de care dispune, capacitatea de administrare a unor programe complexe și credibilitatea de care se bucură, recomandă FRDS drept partener ce garantează succesul oricărui demers de dezvoltare socială.

Obiective strategice și strategii FRDS

Internalizarea unei culturi de tip antreprenorial

Ajustarea culturii organizaționale existente la cerințele de dezvoltare ale FRDS
Adoptarea unor politici adecvate de evaluare și motivare a echipei FRDS

Diversificarea surselor de finanțare ale organizației

Creșterea adresabilității serviciilor FRDS pentru o gamă extinsă de clienți și finanțatori

Implicarea FRDS în implementarea programelor finanțate din fonduri europene

Capacitarea FRDS pentru administrarea de fonduri și furnizarea de asistență tehnică la nivelul Autorităților de Management și Organismelor Intermediare
Activarea rolului FRDS de furnizor de servicii de consultanță pentru administrații publice locale

Noua misiune se concentrează pe FRDS ca organizație cu un rol bine stabilit în dezvoltarea socială din România și cu obiective concrete de dezvoltare instituțională.

Recomandări

1. Dezvoltarea capacității instituționale a FRDS

- ® Creșterea rolului FRDS în formularea de politici publice prin furnizarea de informații, analize de nevoi, diagnoze, studii și bune practici care să fundamenteze programele adresate regiunilor/zonelor defavorizate precum și structura măsurilor pentru care se vor primi finanțări (europene); aceasta va constitui și cea mai bună modalitate de promovare a FRDS
- ® Întărirea capacității de planificare strategică în interiorul organizației
- ® Implicarea cu preponderență a Consiliului Director în procesul de luare a deciziilor de dezvoltare strategică a FRDS și dezvoltarea unei idei strategice comune necesare activității de lobby, networking, promovare și susținere a FRDS la nivel înalt
- ® Dezvoltarea unei culturi organizaționale de tip antreprenorial prin ajustarea culturii organizaționale existente la cerințele de dezvoltare ale FRDS
- ® Diversificarea surselor de finanțare ale organizației prin creșterea adresabilității serviciilor FRDS pentru o gamă extinsă de clienți și finanțatori
- ® Dezvoltarea unui departament de resurse umane puternic și eficient care să aibă capacitatea de planificare, evaluare și dezvoltare a personalului FRDS și a rețelei de colaboratori în conformitate cu provocările induse de reorganizarea organizației pe „piața” programelor de dezvoltare socială
- ® Dezvoltarea de alianțe strategice în domenii de interes comun

2. Ajustarea structurii organizaționale, procedurilor și resurselor umane

- ® Dezvoltarea succursalelor FRDS atât ca număr dar mai ales ca putere de acțiune a fiecăreia dintre ele
- ® Adoptarea unor politici adecvate de planificare și dezvoltare profesională a resurselor umane. Implementarea unui program eficient de instruire a angajaților și colaboratorilor în problematica și procedurile europene, precum și în formare de formatori pentru exploatarea eficientă a pachetelor de training ale FRDS, eventual cu autorizarea de către CNFPA a calității de formator
- ® Adaptarea procedurilor clasice ale FRDS la specificul comunității și a grupului-țintă al Proiectului de Incluziune Socială, reprezentat de comunitățile sărace de romi, dar și a comunităților cu un nivel redus de experiență în proiecte, în general

3. Rolul posibil al FRDS în viitoarele programe de dezvoltare socială

- ® În contextul programelor finanțate de Instrumentele Structurale ale UE

Programul Operațional Regional:

- administrator de granturi globale – se recomandă lobby în acest sens
- servicii de consultanță pentru administrații publice locale – se recomandă crearea de parteneriate cu administrațiile publice ale orașelor mici
- asistență tehnică la nivelul Autorității de Management – se recomandă promovarea rezultatelor activității anterioare și dezvoltarea experienței în elaborarea de oferte tehnice

POS Dezvoltarea Resurselor Umane:

- *administrator de granturi globale* – se recomandă lobby în acest sens
- *promotor de proiecte în cadrul axei prioritare 6 – incluziune socială* – implicarea imediată în activitățile de pregătire a parteneriatelor regionale/locale și participarea la licitațiile pe asistență tehnică din cadrul componentei de incluziune socială a Phare CES 2005, ca prim pas în pregătirea pentru abordarea Fondurilor Structurale
- *promotor de proiecte de studiu și analiză* - promovarea rezultatelor activității anterioare și dezvoltarea experienței în elaborarea de oferte tehnice

Programul Național de Dezvoltare Rurală:

- *asistență tehnică la nivelul Autorității de Management* – pentru selectarea zonelor și a Grupurilor de Acțiune Locală (GAL), diagnoza teritoriului, informarea și instruirea populației și dezvoltarea rețelei rurale naționale
- *servicii de consultanță pentru GAL-urile pilot și pentru membrii acestora* - se recomandă identificarea comunităților ce pot participa la coagularea GAL-urilor pilot și pot promova FRDS la acest nivel în vederea unor servicii de consultanță în elaborarea studiilor și analizelor necesare strategiilor de dezvoltare locală, pregătirea cererilor de finanțare

PO Dezvoltarea Capacității Administrative:

- *asistență tehnică* pentru studii, cercetări, elaborare de strategii și prognoze care să fundamenteze politicile publice
- *promotor de proiecte* privind modernizarea, simplificarea și eficientizarea atât a serviciilor de utilități publice, cât și a serviciilor administrative, de asistență socială, educativă

® În contextul programelor guvernamentale

- Inițierea unui parteneriat între FRDS și *Secretariatul de Stat pentru Comunitățile Locale* din Ministerul Administrației și Internelor pentru proiecte de interes comun
- Lobby pentru implicarea FRDS în programul guvernamental „Reabilitarea zonelor rurale” și în gestionarea fondurilor pentru situațiile de urgență
- Explorarea posibilității de integrare a facilitatorilor FRDS în rețeaua de asistenți comunitari conform noii legi a sănătății

4. Alternative de dezvoltare a FRDS

- ® *Planificarea dezvoltării FRDS pe baza unei combinații a celor trei Planuri de Afaceri prezentate în studiu, resursele și experiența sa permițând activarea celor trei roluri în viitorul apropiat*
- ® *Modificarea organigramei cu delimitarea dintre departamentele “productive” (elaborare și implementare de strategii, servicii de consultanță, facilitare a dezvoltării sociale), departamentul comunicare/promovare și departamentele suport (dezvoltare, financiar, administrativ). Păstrarea numărului actual de angajați cu redistribuirea internă și specializarea aferentă a acestora*
- ® *Modificarea regulamentelor de organizare și a practicilor de lucru în funcție de necesitățile reclamate de implementarea simultană a activităților propuse în cele trei Planuri de Afaceri*
- ® *Implementarea acțiunilor recomandate în Planurile de Afaceri (în afara celor rezultate în urma atelierului de planificare strategică din mai 2006), grupate pe 4 domenii principale: comunicare și imagine; organizare internă; managementul relației cu beneficiarii, partenerii și clienții; dezvoltarea abilităților de analiză*

Despre studiu

Studiul „Perspective de dezvoltare ale FRDS. Evaluarea sustenabilității organizaționale a FRDS” s-a desfășurat în perioada martie – iulie 2006 și a fost realizat de PROMESO Consulting.

Studiul a avut în vedere două obiective majore:

- identificarea ajustărilor necesare în politicile și structura organizațională a FRDS pentru îmbunătățirea modului de implementare a programelor din portofoliul său, cât și a celor care vor demara în viitorul apropiat
- poziționarea FRDS în peisajul instituțional al programelor de dezvoltare socială ce urmează a fi derulate în România începând cu anul 2007

Studiul a presupus parcurgerea a trei etape: etapa pregătitoare, etapa de colectare și analiză a datelor și etapa de planificare strategică.

Metodologia a cuprins utilizarea mai multor instrumente și metode de cercetare și analiză: analiza documentară, Grila McKinsey de evaluare a capacității instituționale, chestionare și interviuri cu personalul, Consiliul Director și alți factori interesați, discuții de grup cu personalul colaborator și Consiliul Director, vizită de studii la Comisia Europeană și la European Anti-Poverty Network, atelier de planificare strategică.

Factorii interesați ai FRDS

Publicul intern: Consiliul Director, personalul și colaboratorii

Beneficiarii proiectelor finanțate de FRDS

Biroul Primului Ministru

Administrația Prezidențială

Donorii: Guvernul României prin Ministerul Finanțelor Publice, Banca Mondială, Comisia Europeană

Autoritățile de Management și Organismele Intermediare ale Instrumentelor Structurale: Ministerul Agriculturii, Pădurii și Dezvoltării Rurale, MMSSF, Ministerul Integrării Europene, ADR-uri, Ministerul Administrației și Internelor

Partenerii FRDS implicați în derularea de programe finanțate de Banca Mondială: Ministerul Administrației și Internelor, Agenția Națională pentru Dezvoltarea Zonelor Miniere, Agenția Națională pentru Romi

Analizele realizate în cadrul studiului:

- Analiza capacității instituționale a FRDS
- Analiza factorilor interesați
- Analiza activității și resurselor FRDS
- Analiza SWOT
- Analiza programelor donozilor

Analizele realizate și deciziile strategice de la atelier au stat la baza conceperii alternativelor de dezvoltare a FRDS concretizate în trei Planuri de Afaceri.

Informații suplimentare:

Studiul complet poate fi obținut de la

FRDS, Bd. Regina Elisabeta, nr. 3, sect. 3,
București, România
Telefon: 021 315 34 15 **Fax:** 021 315 3415
E-mail: office@frds.ro **Website:** www.frds.ro