**Apel de selectare a expertului/companiei**

**TERMENI DE REFERINȚĂ**

**Expert/Companie** pentru Evaluarea Capacității Organizaționale (Organisational Capacity Assessment – OCA) a A.O. Centrul pentru Educație Antreprenorială și Asistență în Afaceri

| | |
|---|---|
| **Poziția** | Expert/Companie (individual sau echipă) pentru Evaluarea Capacității Organizaționale (OCA) |
| **Obiectiv** | Selectarea unui expert/companii care să realizeze o evaluare participativă și bazată pe dovezi a capacității organizaționale, în vederea identificării punctelor forte, a lacunelor și a priorităților de dezvoltare ale organizației. Evaluarea va fundamenta elaborarea unui plan de dezvoltare organizațională cu recomandări și acțiuni prioritare, orientate spre consolidarea guvernanței, managementului, resurselor și proceselor interne, pentru îndeplinirea eficientă și sustenabilă a misiunii organizației. |
| **Volum de muncă** | Maximum 25 de zile |
| **Perioada** | Aproximativ 3 luni de la semnarea contractului |
| **Beneficiar** | AO CEDA – organele de conducere statutare, conducerea executivă și echipa |
| **Coordonare și raportare** | Olga Șuleanschi, Director Programe, AO CEDA |
| **Termen de aplicare** | 19.11.2026, ora 18:00, la **oficiu@ceda.md** |

## A. Context

Asociația Obștească „Centrul pentru Educație Antreprenorială și Asistență în Afaceri” (CEDA), înregistrată în 2013, contribuie la alinierea competențelor profesionale la cerințele pieței muncii, la dezvoltarea inițiativelor antreprenoriale și la creșterea angajabilității tinerilor, a absolvenților ÎPT și a grupurilor vulnerabile. CEDA colaborează cu Ministerul Educației și Cercetării, ANOFM, instituțiile de ÎPT și mediul de afaceri, cu sprijinul SDC, LED, ADA, NRC și al Uniunii Europene.

Conform Statutului, structura de conducere cuprinde Adunarea Generală, Consiliul Asociației, Directorul Executiv, Cenzorul și Consiliul de Supraveghere. Activitatea curentă este asigurată de o echipă de bază restrânsă, completată de experți externi. CEDA dispune de politici și proceduri interne (Manualul operațional, Procedurile financiare și administrative, politicile anticorupție, de safeguarding, de mediu etc.).

Până în prezent, CEDA a fost finanțată preponderent prin proiecte distincte, ceea ce limitează planificarea pe termen lung și investițiile în sistemele organizației. În contextul tranziției la finanțarea instituțională (core funding) din partea Biroului de Cooperare al Elveției, Evaluarea Capacității Organizaționale este necesară pentru a fundamenta tranziția organizației către finanțarea de bază (core funding), prin analiza capacității sale de a gestiona flexibil, strategic și responsabil resursele în sprijinul misiunii și obiectivelor instituționale. Evaluarea va identifica punctele forte, lacunele și riscurile organizaționale și va stabili prioritățile de consolidare a capacităților. Constatările vor fundamenta un plan de dezvoltare organizațională și vor oferi un punct de referință pentru monitorizarea progresului pe parcursul finanțării.

## B. Scopul consultanței

Realizarea unei evaluări independente și practice a capacității organizaționale a CEDA și a pregătirii sale pentru finanțarea instituțională, care să ofere conducerii o bază clară pentru decizii și un plan de schimbări concrete, realizabile și măsurabile.

## C. Obiective specifice

1. **Evaluarea capacităților actuale** – nivelul de capacitate pe cele 8 dimensiuni (secțiunea D): atât existența politicilor și procedurilor, cât și aplicarea lor efectivă.
2. **Evaluarea pregătirii pentru gestionarea finanțării instituționale** – măsura în care CEDA poate planifica, gestiona, monitoriza și raporta un buget și rezultate la nivel de organizație.
3. **Identificarea decalajelor și a cauzelor** – decalaje, cauze și riscuri susținute de dovezi, cu distincția între cerințe obligatorii, bune practici și opțiuni pe termen mediu.
4. **Elaborarea Planului operațional de dezvoltare organizațională** – acțiuni prioritizate, cu responsabili, costuri estimate, termene și indicatori.
5. **Stabilirea baseline-ului și asumarea internă** – un instrument OCA reutilizabil și rezultate validate împreună cu echipa CEDA.

## D. Dimensiunile evaluate

OCA va acoperi 8 dimensiuni. Pentru fiecare dimensiune se va evalua **atât existența politicilor și procedurilor, cât și aplicarea lor efectivă**. Lista finală a criteriilor se confirmă la aprobarea Raportului inițial, ținând cont de cerințele comunicate formal de donator, dacă există.

| | |
|---|---|
| **(i) Guvernanță și leadership** | • Funcționarea organelor statutare și supravegherea exercitată;<br>• Delimitarea rolurilor dintre guvernanță și conducerea executivă;<br>• Transparența deciziilor, planificarea succesiunii. |
| **(ii) Strategie, planificare și rezultate** | • Plan strategic actualizat, corelat cu planurile anuale și bugetul;<br>• Cadru de rezultate la nivel de organizație;<br>• Sistemul de monitorizare, evaluare și învățare (MEL). |
| **(iii) Managementul programelor** | • Managementul ciclului de proiect și standardele de calitate;<br>• Respectarea principiilor Egalității de Gen, incluziune socială și protecția mediului;<br>• Implicarea beneficiarilor, mecanisme de feedback și plângeri. |
| **(iv) Management financiar și control intern** | • Buget instituțional consolidat;<br>• Alocarea costurilor comune și indirecte;<br>• Control intern, raportare financiară, cash-flow și rezerve;<br>• Auditul extern și implementarea recomandărilor. |
| **(v) Resurse umane** | • Structură, organigramă și fișe de post;<br>• Recrutare, remunerare și evaluarea performanței;<br>• Dependența posturilor de proiecte, retenția personalului-cheie. |
| **(vi) Administrare, achiziții și sisteme** | • Achiziții și managementul activelor;<br>• Sisteme informaționale și digitalizare;<br>• Securitatea informației și protecția datelor. |

| | |
|---|---|
| **(vii) Riscuri, conformitate și integritate** | • Managementul riscurilor;<br>• Anticorupție, antifraudă și whistleblowing;<br>• Safeguarding/PSEAH; conformitatea legală și cu cerințele donatorilor. |
| **(viii) Sustenabilitate, parteneriate și comunicare** | • Diversificarea surselor de finanțare și veniturile proprii;<br>• Mobilizarea resurselor și relația cu donatorii;<br>• Parteneriate, dialog de politici și comunicare. |

| **E. Activitățile consultantului** | |
|---|---|
| **1. Inițiere și analiză documentară** | Ședință de inițiere cu conducerea CEDA (așteptări, calendar, persoane de contact) și analiza documentelor puse la dispoziție:<br>• Statutul și deciziile organelor de conducere;<br>• documente strategice, planuri și bugete;<br>• politici, manuale și proceduri interne;<br>• situații financiare și rapoarte de audit;<br>• documente de proiect și foaia de parcurs pentru tranziție. |
| **2. Metodologia și matricea OCA** | Consultantul elaborează metodologia și matricea OCA, adaptate dimensiunii CEDA. Pentru fiecare criteriu, matricea va include:<br>• scorul acordat, pe o scală cu descriptori clari pentru fiecare nivel;<br>• justificarea scorului și sursele de verificare;<br>• principalele constatări și recomandările aferente. |
| **3. Colectarea datelor și verificarea practică a proceselor** | Autoevaluare facilitată cu conducerea și echipa, interviuri și/sau focus-grupuri cu organele de conducere, personalul și un eșantion de parteneri externi (ex. SDC, MEC, ANOFM, instituții de ÎPT).<br>Consultantul selectează, de comun acord cu CEDA, un eșantion de procese și activități, inclusiv din minimum 2 proiecte, pentru a verifica aplicarea efectivă a procedurilor de management financiar, achiziții, management de proiect, monitorizare și raportare. Verificarea urmărește diferențele dintre procedurile scrise și practică și rămâne proporțională cu mandatul OCA, fără a deveni un audit financiar. |
| **4. Analiza și scorarea** | Expertul va propune și aplica un sistem de punctare a nivelului de maturitate organizațională pentru fiecare dimensiune evaluată, cu criterii și descriptori clari pentru fiecare nivel. Scorurile vor fi fundamentate pe dovezi și însoțite de justificări calitative și recomandări de îmbunătățire. Lipsa informațiilor suficiente va fi consemnată distinct și nu va fi echivalată automat cu un scor minim.<br>Rezultatele se prezintă într-o matrice: cerință – nivel actual – dovezi – decalaj – acțiuni necesare. |
| **5. Atelierul de validare** | Prezentarea constatărilor și a scorurilor preliminare conducerii și echipei CEDA. Atelierul poate corecta erori factuale și completa dovezi; scorurile se modifică doar pe baza unor dovezi noi, documentate. |

| | |
|---|---|
| **6. Planul operațional de dezvoltare organizațională** | Planul trebuie să poată fi utilizat direct de conducerea CEDA (formatul minim este prezentat după tabelul livrabilelor) și va:<br>• grupa măsurile în- (i) critice pentru tranziția la core funding, (ii) importante pentru eficiența organizațională și (iii) recomandate pentru dezvoltarea pe termen lung;<br>• indica, pentru fiecare acțiune, responsabilul, termenul, costul estimat și indicatorul de realizare;<br>• preciza ce acțiuni se pot realiza din resursele existente și ce acțiuni necesită asistență tehnică sau finanțare suplimentară;<br>• fi corelat cu foaia de parcurs pentru tranziție. |
| **7. Raportul final și prezentarea rezultatelor** | Elaborarea Raportului OCA final, integrarea observațiilor motivate și prezentarea rezultatelor conducerii CEDA |

| **F. Livrabile** | **Zile (max.)** | **Termen*** |
|---|---|---|
| **1. Raportul inițial**: metodologia, matricea OCA și scala de punctaj, instrumentele de colectare a datelor, eșantionul de procese propus, planul de lucru. | 4 | Săptămâna 2 |
| **2. Constatările preliminare** și nota atelierului de validare. | 12 | Săptămâna 8 |
| **3. Raportul OCA final** (RO și EN), cu: profilul capacităților, matricea decalajelor, analiza pregătirii pentru core funding. | 5 | Săptămâna 10 |
| **4. Planul operațional de dezvoltare organizațională** (RO și EN). | 3 | Săptămâna 11 |
| **5. Instrumentul OCA reutilizabil** (matricea Excel cu scoruri, justificări și surse, ghid scurt de utilizare) și sintezele anonimizate ale interviurilor. | 1 | Săptămâna 12 |
| **Total** | **25** | |

*Termenele se calculează de la data semnării contractului și sunt orientative. Repartizarea finală a zilelor se propune în oferta tehnică și se confirmă la aprobarea Raportului inițial.

**Criterii de acceptare.** Livrabilele se acceptă după verificarea caracterului complet, a fundamentării constatărilor prin dovezi verificabile, a coerenței metodologice a scorurilor și a caracterului practic și măsurabil al recomandărilor. Consultantul integrează observațiile motivate ale CEDA în termenul convenit în contract.

## G. Cerințe privind calificarea expertului

- Studii superioare în management, economie, finanțe, administrație, științe sociale, dezvoltare organizațională sau domenii conexe;
- Cel puțin 5 ani de experiență în dezvoltare organizațională, management instituțional, evaluare sau consultanță pentru ONG-uri și/sau organizații finanțate de donatori;
- Cel puțin trei evaluări OCA, diagnostice instituționale sau evaluări de tip due diligence ale ONG-urilor;
- Cunoașterea cerințelor donatorilor privind guvernanța, managementul financiar, controlul intern și conformitatea; experiența cu core funding constituie un avantaj;
- Abilități de facilitare, analiză și redactare;
- Limba română fluent și limba engleză la nivel foarte bun;

- Independență față de CEDA și lipsa conflictului de interese.

Pot aplica experți individuali sau companie.

## H. Documente solicitate și modul de aplicare

1. CV-ul actualizat (pentru echipe – CV-ul fiecărui membru);
2. Oferta tehnică (maximum 5 pagini): înțelegerea sarcinii, metodologia și instrumentul OCA propus, numărul estimat de interviuri, numărul de procese/proiecte examinate, zilele de lucru cu echipa CEDA și repartizarea zilelor pe livrabile;
3. Oferta financiară în EUR: zile pe livrabil, tarif zilnic și valoare totală, cu toate taxele și contribuțiile incluse, în limita a 25 de zile-expert;
4. Cel puțin un exemplu de raport OCA sau de diagnostic organizațional (poate fi un extras anonimizat);
5. Contactele a două persoane de referință;
6. Declarația privind absența conflictului de interese cu CEDA.

Dosarul se transmite la **oficiu@ceda.md**, cu subiectul „OCA CEDA – [nume candidat]", până la 19.11.2026 ora 18:00. Întrebările se pot adresa la aceeași adresă până la 17.11.2026. Vor fi contactați doar candidații preselectați.

| I. Criterii de evaluare | Punctaj |
|---|---|
| **1. Calificarea și experiența expertului/echipei** | **30** |
| Studii și calificări relevante | 5 |
| Experiență în evaluări OCA/diagnostice organizaționale ale ONG-urilor | 15 |
| Experiență cu cerințele donatorilor, core funding | 10 |
| **2. Oferta tehnică** | **40** |
| Înțelegerea sarcinii și a contextului CEDA | 10 |
| Calitatea metodologiei și a instrumentului OCA | 20 |
| Realismul planului de lucru și profunzimea evaluării propuse | 10 |
| **3. Oferta financiară** | **30** |
| **Total** | **100** |

## J. Condiții contractuale

- **Contract.** CEDA încheie cu expertul selectat un contract de prestări-servicii; prezenții ToR devin Anexa 1 la contract.
- **Forma legală.** Expertul prestează serviciile în baza unei forme legale de activitate permise de legislația Republicii Moldova și răspunde de obligațiile fiscale aferente.
- **Suportul CEDA.** CEDA desemnează o persoană de contact, pune la dispoziție documentele, asigură accesul la personal și la organele de conducere și logistica atelierului de validare; observațiile asupra livrabilelor se transmit în cel mult 5 zile lucrătoare.
- **Confidențialitate și date.** Informațiile obținute se folosesc doar pentru această sarcină. Datele brute ale interviurilor nu se predau CEDA; CEDA primește matricea OCA, dovezile documentare permise și sintezele anonimizate. Consultantul stochează datele în siguranță, cu acces restricționat, și le șterge în cel mult 30 de zile de la acceptarea livrabilelor finale, confirmând în scris.

- **Proprietate intelectuală.** Livrabilele devin proprietatea CEDA după achitarea serviciilor; CEDA le poate partaja cu parteneri de dezvoltare.

**K. Remunerarea**

- **Tranșa 1 – 30%** din valoarea contractului, după aprobarea Raportului inițial;
- **Tranșa 2 – 70%**, după aprobarea livrabilelor 2–5.

Fiecare plată se efectuează după semnarea actului de predare-primire. Sumele se stabilesc în EUR, includ toate taxele și contribuțiile aplicabile și se achită în MDL, la cursul oficial al BNM din ziua transferului.

Expertul respectă principiile legalității, confidențialității și nediscriminării, precum și Politica anticorupție și Politica de safeguarding ale CEDA.