

# ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA POLITICILOR ȘI PROCEDURILOR INTERNE

## GHID PENTRU ORGANIZAȚIILE SOCIETĂȚII CIVILE DIN MOLDOVA



Acest ghid este posibil grație ajutorului generos al poporului american oferit prin intermediul Agenției SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), în cadrul Programului Consolidarea Societății Civile în Moldova (MCSSP), implementat de FHI 360. Opiniile exprimate aparțin autorilor și nu reflectă în mod necesar poziția USAID, Guvernului SUA sau FHI 360.

# **ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA POLITICILOR ȘI PROCEDURILOR INTERNE**

**GHID PENTRU ORGANIZAȚIILE SOCIETĂȚII CIVILE DIN MOLDOVA**

### **Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții**

Elaborarea și implementarea politicilor și procedurilor interne : Ghid pentru organizațiile societății civile din Moldova / aut.: Angela Vacaru, Tatiana Țarelunga, Elena Levița-Perciun, Anne Galli, Liudmila Bobu, Roxana Teodoric. – Chișinău : S. n., 2013 (Tipogr. "Elan Poligraf"). – 124 p.

150 ex.

ISBN 978-9975-66-339-7.

061.2(478)

E 35

# CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b>	<b>5</b>
<b>BUNA GUVERNARE</b>	<b>6</b>
<b>STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ A OSC-URILOR</b>	<b>6</b>
<b>CONSILIUL DE ADMINISTRARE AL OSC-ULUI ÎN REPUBLICA MOLDOVA</b>	<b>9</b>
Obligațiile și responsabilitățile Consiliului de Administrare	11
Relația dintre Consiliul de Administrare și Management (Executiv)	12
Cum să creăm un Consiliu de Administrare eficient?	14
Procedura de luare a deciziilor de către Consiliul de Administrare	17
<b>EVITAREA CONFLICTELOR DE INTERESE ÎN GUVERNAREA OSC-URILOR</b>	<b>18</b>
<b>STRATEGIA ORGANIZAȚIEI</b>	<b>20</b>
<b>PROCESUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ</b>	<b>20</b>
<b>CADRUL TEMPORAL ÎN PLANIFICARE</b>	<b>21</b>
<b>ETAPELE PLANIFICĂRII STRATEGICE</b>	<b>21</b>
<b>MONITORIZARE ȘI EVALUARE (M&amp;E)</b>	<b>23</b>
<b>CE ESTE UN SISTEM DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE?</b>	<b>23</b>
<b>DE CE AVEM NEVOIE DE UN SISTEM DE M&amp;E?</b>	<b>24</b>
<b>ELEMENTELE UNUI PLAN DE M&amp;E EFICACE</b>	<b>26</b>
<b>DIFICULTĂȚI ÎN PROCESUL DE M&amp;E</b>	<b>29</b>
<b>MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA: DOUĂ PĂRȚI ALE ACELEIAȘI MONEDE</b>	<b>31</b>
<b>MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE</b>	<b>37</b>
<b>MRU: POLITICI ȘI PROCEDURI ÎN PRACTICĂ</b>	<b>38</b>
<b>ANGAJAREA PERSONALULUI</b>	<b>40</b>
<b>SUPERVIZAREA ȘI EVALUAREA PERFORMANȚELOR</b>	<b>43</b>
<b>DEZVOLTAREA ȘI INSTRUIREA PERSONALULUI</b>	<b>47</b>
<b>REMUNERAREA ANGAJAȚILOR ȘI PACHETUL DE BENEFICII</b>	<b>48</b>
Salarizarea angajaților	49
Pachet social	49
<b>MOTIVAREA NEFINANCIARĂ A PERSONALULUI</b>	<b>49</b>
Condiții de muncă	50
<b>EVIDENȚA ȘI ADMINISTRAREA PERSONALULUI</b>	<b>52</b>
Contracte de muncă	52
Carnet de muncă	53
Dosar personal	53
Concediul angajaților	54
Evidența timpului	55
Program flexibil de muncă	55
<b>SANȚIONAREA ȘI CONCEDIEREA ANGAJAȚILOR</b>	<b>55</b>
Sanționarea angajaților	55
Modul de aplicare a sancțiunilor disciplinare	55

<b>DEMISIA ȘI CONCEDIEREA ANGAJAȚILOR</b>	<b>56</b>
Demisia	56
Concedierea	56
<b>MANAGEMENTUL VOLUNTARILOR</b>	<b>57</b>
<b>MANAGEMENTUL FINANCIAR</b>	<b>59</b>
<b>CE ESTE MANAGEMENTUL FINANCIAR?</b>	<b>59</b>
<b>PROCESUL MANAGEMENTULUI FINANCIAR</b>	<b>61</b>
<b>CINE ESTE RESPONSABIL DE MANAGEMENTUL FINANCIAR?</b>	<b>61</b>
<b>CE ESTE CONTROLUL FINANCIAR?</b>	<b>63</b>
Principiul separării obligațiilor	63
Procesul de reconciliere	69
Controlul încasărilor	70
Control fizic	71
<b>BUGETAREA</b>	<b>73</b>
Ce este un buget?	73
Alocarea costurilor comune	74
<b>PARTAJAREA COSTURILOR</b>	<b>81</b>
<b>PROCEDURILE DE ACHIZIȚII</b>	<b>82</b>
<b>CE SUNT POLITICILE ȘI PROCEDURILE DE ACHIZIȚII?</b>	<b>82</b>
<b>ETICA ȘI PRINCIPIILE ÎN PROCESUL DE ACHIZIȚII</b>	<b>83</b>
Conflictul de interese	83
Bacșișuri / comisioane / cadouri	83
Măsuri disciplinare	83
Principiile achizițiilor	84
Alte considerații etice în procesul de achiziții	84
<b>CONDIȚIILE/PRINCIPIILE FINANȚATORILOR FAȚĂ DE PROCESUL DE ACHIZIȚII</b>	<b>84</b>
<b>PROCESUL DE ACHIZIȚII</b>	<b>86</b>
Etapel procesului de achiziții	86
Pragurile în procesul de achiziții	89
Pragul pentru micro-achiziții	89
Cine trebuie să fie implicat în procesul de achiziții	90
<b>COMUNICARE ȘI RELAȚII PUBLICE</b>	<b>92</b>
<b>COMUNICAREA EXTERNĂ</b>	<b>92</b>
<b>IDENTITATEA DE BRAND A UNUI OSC</b>	<b>93</b>
<b>ELEMENTELE UNUI BRAND</b>	<b>93</b>
<b>ELABORAREA UNUI PLAN DE COMUNICARE</b>	<b>95</b>
<b>TACTICI DE COMUNICARE</b>	<b>97</b>
Comunicatul de presă	98
Conferința de presă	102
Istoria de succes	103
<b>VIZIBILITATEA DONATORULUI</b>	<b>106</b>
<b>ANEXE</b>	<b>108</b>
<b>Anexa 1. Model de Politică de Evitare a Conflictelor de Interese</b>	<b>108</b>
<b>Anexa 2. Formular de aplicare pentru poziția vacantă</b>	<b>111</b>
<b>Anexa 3. Model de structură a unui interviu de angajare. Ghid de interviu</b>	<b>120</b>
<b>Anexa 4. Model fișă de pontaj</b>	<b>122</b>
<b>Anexa 5. Modele fișă de post</b>	<b>123</b>

# INTRODUCERE

Acest ghid a fost elaborat pentru a ajuta OSC-urile din Moldova să-și dezvolte și să-și perfecționeze politicile și procedurile interne de funcționare în conformitate cu legislația națională, cu cerințele de bază ale instituțiilor donatoare, dar în primul rând – în concordanță cu necesitățile și specificul propriu fiecărei organizații. Astfel, capitolele prezentate nu au ca scop să propună o rețetă unică și modele ideale de politici și proceduri, ci să ofere pas cu pas informații, instrumente și exemple practice pentru elaborarea acestor documente. O mare parte a informației prezentate a fost preluată și adaptată contextului din Moldova din publicațiile Capable Partners Program (CAP) [www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net) și a resurselor [www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk).

Echipa de autori:

Angela Vacaru	Adaptare și coordonare
Tatiana Țarelunga	Buna guvernare, Planificare strategică, Monitorizare și evaluare
Elena Levința-Perciun	Managementul resurselor umane
Anne Galli	Management financiar
Liudmila Bobu	Procedurile de achiziții
Roxana Teodorcic	Comunicare și relații publice, Monitorizare și evaluare

Publicația dată a fost elaborată în cadrul Programului Consolidarea Societății Civile în Moldova. Programul este susținut financiar de Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID), este implementat de FHI 360 și are drept scop consolidarea democrației reprezentative în Moldova prin oferirea de suport în vederea dezvoltării unui sector al societății civile viabil din punct de vedere financiar și mobilizat de constituenți.

FHI 360 atinge acest scop prin:

- Îmbunătățirea calității activităților și a managementului intern al OSC-urilor, susținerea beneficiarilor și implicarea publică a OSC-urilor la nivel național, regional și local;
- Crearea relațiilor și a oportunităților de colaborare între OSC-uri, Guvern și sectorul privat;
- Îmbunătățirea legilor, care reglementează funcționarea OSC-urilor din Moldova, astfel încât acestea să fie mai favorabile implicării cetățeanului și să creeze condițiile necesare pentru dezvoltarea financiară durabilă a OSC-urilor;
- Recunoașterea OSC-urilor ca componentă importantă și integrată a societății din Moldova, având un rol recunoscut public;
- Dezvoltarea capacității și a deprinderilor OSC-urilor partenere pentru a primi finanțare directă de la donatori.

# BUNA GUVERNARE

Buna Guvernare se referă la sistemele și procesele necesare pentru a asigura direcția generală, eficacitatea, supravegherea și responsabilitatea unei organizații. Aceasta este, de regulă, responsabilitatea Consiliului de Administrare, care elaborează politicile pe care Managementul sau Executivul, compus din directorul executiv și personal, le aplică în practica de zi cu zi. Buna guvernare este esențială pentru gestionarea cu succes a unei organizații a societății civile (OSC). Multe OSC-uri, finanțate pentru a soluționa necesități stringente, își încep activitatea cu câteva persoane care îndeplinesc sarcini multiple și de multe ori nu fac o distincție clară între funcțiile guvernării și funcțiile managementului. Totuși, cu cât organizația devine mai mare, diferențierea dintre guvernare și management este critică pentru a predispuce organizația spre atingerea misiunii, păstrarea valorilor și realizarea unui succes pe termen lung.

Acest capitol oferă o introducere a conceptelor de bază ale guvernării organizaționale, explică care este distincția și relația dintre organele de conducere și management.

## STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ A OSC-URILOR

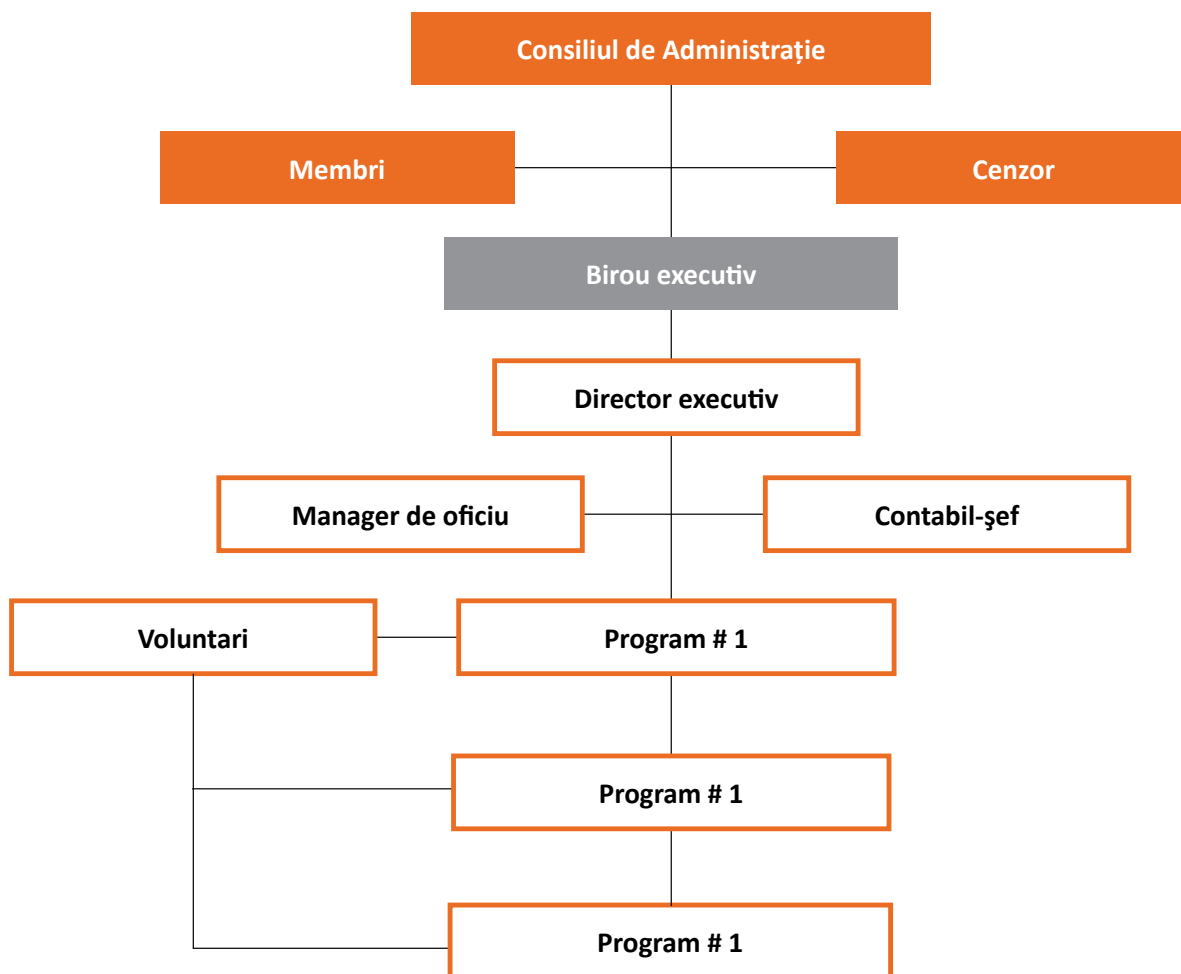
Tot mai frecvent OSC-urile se confruntă cu situația în care trebuie să prezinte structura organizației, competențele elementelor structurale, implicarea societății în procesul de guvernare a organizației, și această tendință devine din ce în ce mai pronunțată. Treptat organizațiile se conving de faptul că existența unei structuri corecte, precum și funcționarea eficientă a elementelor structurale, reprezintă unul dintre factorii organizaționali esențiali, care determină dacă organizația se va menține și va fi durabilă pe termen lung sau nu.

Nu toți liderii OSC-urilor sunt entuziasmați de această tendință, deoarece ea presupune muncă, efort adițional, timp, resurse etc. În timp ce unii lideri încearcă să se împotrivescă sau să găsească argumente în defavoarea acestei tendințe, alții se mobilizează, avansează și reușesc să dezvolte organizații profesionale, flexibile și credibile în fața beneficiarilor, partenerilor și, cu siguranță, în fața donatorilor.

Structura organizațională este un element important al unei organizații, deoarece aceasta reprezintă un indiciu despre tipul și nivelul relațiilor atât pe orizontală, cât și pe verticală, mecanismele de comunicare, coordonare și control, funcționalitatea procesului decizional etc. În practica organizațiilor non-profit sunt întâlnite mai multe modele de structuri organizaționale. Deși fiecare dintre aceste modele are avantaje și dezavantaje, nu toate dintre ele sunt democratice.

În ultimul timp se vorbește tot mai mult despre crearea unei structuri organizaționale democratice, care ar impulsiona atât dezvoltarea organizației, cât și creșterea transparenței și credibilității acesteia în fața constituentilor săi. Structura organizațională democratică a unei OSC nu ar trebui să fie influențată de faptul dacă organizația este mică sau mare, internațională, națională sau locală, sau dacă are sau nu filiale și reprezentanțe. Orice organizație poate să aibă o structură democratică, care de regulă presupune:

- Prezența Consiliului de Administrare;
- Divizarea clară a responsabilităților Consiliului de Administrare și Managementului sau Executivului;
- Divizarea clară a responsabilităților Consiliului și Executivului și îndeplinirea acestor responsabilități;
- Stipularea responsabilităților tuturor părților în Statutul și alte regulamente interne ale organizației;
- Membrii Consiliului de Administrare nu fac parte din Executivul organizației și invers;
- Membrii Consiliului de Administrare nu sunt propuși și aleși doar de Directorul Executiv.



#### Exemplu de structură organizatorică:

Cu cât o organizație crește și se extinde, este tot mai important să înțeleagă diferența dintre guvernare și management, precum și cine este responsabil de fiecare dintre aceste aspecte. Guvernarea ține de viziune și de direcția organizației, pe când implementarea de zi cu zi a politicilor și procedurilor ține de managementul organizației.

În majoritatea OSC-urilor din Moldova guvernarea este realizată de către Consiliul de Administrare, care mai poate fi numit și Consiliu de guvernare, Bord etc. Acest grup de persoane supraveghează organizația, asigurându-se că organizația își realizează misiunea, își păstrează valorile și este viabilă în viitor.



De obicei Consiliul de Administrare are următoarele responsabilități:

- Determinarea misiunii și scopului organizației;
- Alegerea și aprobarea directorului executiv;
- Sprijinirea Executivului și evaluarea performanțelor acestuia;
- Asigurarea unei planificări organizaționale eficiente;
- Asigurarea resurselor adecvate;
- Gestionarea eficientă a resurselor;
- Determinarea și monitorizarea programelor și serviciilor organizației;
- Creșterea vizibilității organizației;
- Asigurarea integrității juridice și etice, păstrarea responsabilizării;
- Recrutarea și orientarea noilor membri ai Consiliului de Administrare și evaluarea performanțelor acestuia.

Managementul preia de la Consiliul de Administrare direcția pe care trebuie să o urmeze organizația și o implementează în viața de zi cu zi a organizației. Managementul are următoarele responsabilități:

- Comunică misiunea, strategia, politicile personalului;
- Gestionează activitățile de zi cu zi și implementează programele, pentru a realiza misiunea și strategia organizației;
- Raportează rezultatele Consiliului de Administrare.

Atunci când între responsabilitățile Consiliului de Administrare și cele ale managementului există o balanță și acestea funcționează bine, organizația va avea următoarele beneficii:

- Va satisface necesitățile clienților, beneficiarilor și altor constituenți;
- Va oferi programe de o calitate și o eficiență înaltă;
- Va respecta legile, regulamentele și alte cerințe.



## Pașii următori

Dacă organizația Dvs. luptă pentru a balansa rolurile Consiliului de Administrare și rolurile Executivului, puteți începe de la revizuirea organigramei sau altor documente ale organizației, cum ar fi, de exemplu, Regulamentul de Ordine Interioară a Consiliului, fișele de post ale managementului de vârf etc., pentru a vedea ce soluții pot fi găsite.

Dacă aceste surse de informații sunt insuficiente pentru a oferi claritate, propuneți Consiliului de Administrare să definească mai exact responsabilitățile și procedurile. Până la urmă ține de competența Consiliului, ca și parte a guvernării, să se asigure că rolurile și responsabilitățile în cadrul organizației sunt definite clar.

## CONSILIUL DE ADMINISTRARE AL OSC-ULUI ÎN REPUBLICA MOLDOVA

Orice OSC trebuie să aibă un organ de conducere, care supraveghează în permanență și dispune de autoritate în luarea deciziilor în cadrul organizației. În Republica Moldova legea cu privire la asociațiile obștești impune existența a două organe de conducere, adică două entități cu responsabilități de leadership în cadrul asociațiilor obștești: *organul suprem de conducere și organul de conducere permanent*.

### Extras din Legea cu privire la Asociațiile Obștești din RM

Capitolul I articolul 2, alin. (2): "Organul suprem de conducere al asociației obștești este congresul (conferința) sau adunarea generală. Organul de conducere permanent al asociației obștești este un organ colegial, eligibil, subordonat congresului (conferinței) sau adunării generale, care după înregistrarea asociației obștești exercită drepturile persoanei juridice în numele asociației obștești și îndeplinește obligațiile acesteia în conformitate cu statutul."

<p><b>ORGANUL SUPREM DE CONDUCERE</b></p> <p>numit, de regulă, <b>Adunarea Generală</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reprezintă autoritatea supremă în luarea deciziilor de creare, reorganizare, lichidare, modificare a scopurilor statutare etc.</li> <li>• responsabilitățile sale nu pot fi, de regulă, delegate altor entități superioare, însă aceasta poate să le delege unui alt organ care este mai presus de managementul organizației</li> <li>• de regulă, se întrunește o dată sau de două ori pe an și în ședințe ad-hoc, în caz de necesitate</li> </ul>
<p><b>ORGANUL DE CONDUCERE PERMANENT</b></p> <p>numit, de regulă, <b>Consiliul de Administrare, de Supraveghere sau de Directori, Board</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• guvernează organizația în permanență și se subordonează organului suprem de conducere</li> <li>• ghidează organizația, se asigură că organizația își realizează misiunea, își păstrează setul de valori și rămâne viabilă în viitor</li> <li>• este responsabil de elaborarea politicilor și strategiilor organizației</li> <li>• delegează implementarea în practică a deciziilor sale unei entități executive profesioniste, care este compusă din directorul executiv și alți membri ai personalului</li> <li>• este responsabil în fața adunării generale, dar dispune totuși de autoritatea de a lua multe decizii în numele organizației.</li> </ul>

**ORGANUL DE REVIZIE  
ȘI CONTROL**

numit, de regulă, Comisia de Revizie și Control sau Comisia de Cenzori

- supraveghează activitatea financiară a organizației: modul în care sunt utilizate fondurile, nivelul de eficiență și transparență, în conformitate cu legile și standardele țării, dar și cu politica financiară a organizației etc.
- Membrii organelor de conducere ale asociațiilor obștești nu pot fi concomitent și membri ai organelor de control și revizie.
- activează independent și nu se supune Consiliului de Administrare, nici adunării generale
- poate asista, și ar trebui invitat, la ședințele Consiliului de Administrare, pentru a se informa cu privire la activitățile organizației și a înțelege contextul, dar nu are drept de vot în cadrul ședințelor
- directorul executiv trebuie să se asigure că organul de revizie și control este bine informat și își onorează obligațiunile în conformitate cu politicile organizației.

1

BUNA GUVERNARE

Toate reglementările, în special cele care vizează principiile de funcționare, competența și durata mandatului, rolul și responsabilitățile organelor de conducere, executive și a celor de control și revizie se elaborează și devin parte a Statutului organizației chiar de la început.

Cu toate acestea, statutul nu poate include absolut toate politicile necesare pentru ca o organizație să funcționeze la un nivel de performanță înalt, transparent, democratic și etc. Iată de ce, pe parcurs, este necesar ca organizația, și în special ține de responsabilitatea directorului executiv și a Consiliului de Administrare, să elaboreze și alte politici care să reglementeze toate aspectele organizaționale.

De regulă aceste politici sunt incluse într-un **Regulament de ordine interioară a organizației**.

**Ce face o guvernare să fie eficientă?**

Pentru ca o organizație să fie eficientă este important să existe claritate referitor la relațiile, rolurile și responsabilitățile organelor de conducere (atât cel suprem, cât și permanent) și executiv. Chiar și atunci când legile sau statutul organizației sunt vagi în privința acestora, organizației nu i se interzice să consolideze buna guvernare, în primul rând, prin elaborarea unor documente de bază. O structură ambiguă poate duce la conflicte interne serioase sau chiar la eșecul total al leadership-ului organizației. O structură bine organizată și clară sporește responsabilitatea și este o premisă pentru o organizație eficientă și bine gestionată.

**Ce ar trebui să prevadă documentele de bază ale OSC-ului cu privire la guvernare?**

Documentele organizației Dvs. ar trebui să includă toate informațiile despre organele de conducere, inclusiv cele care nu sunt prevăzute sau cerute de lege:

- Denumirea organelor de conducere;
- Organul de conducere suprem și permanent sau principal, relaționarea dintre acestea și celelalte entități organizaționale;
- Responsabilitățile de bază și exercitarea puterii;
- Obligațiile membrilor Consiliului de Administrare pentru fiecare persoană individual (inclusiv aspectul de loialitate și confidențialitate);
- Numărul minim de persoane în cadrul Consiliului de Administrare;
- Reguli pentru calitatea de membru al consiliului (eligibilitatea, suspendarea, excluderea);
- Mandatul (durata mandatului, limitele de re-alegere);
- Periodicitatea ședințelor (minimum de ședințe pe an);
- Modalitatea de convocare a ședințelor (cine inițiază, cine decide și elaborează agenda, cum se stabilesc datele etc.);
- Procedura de luare a deciziilor (numărul de persoane necesare pentru cvorum, procedura de votare etc.);
- Procedura de prevenire a conflictelor de interese.

## Obligațiile și responsabilitățile Consiliului de Administrare

Membrii consiliului **au obligația să dea dovadă de loialitate față de organizație, să-și îndeplinească responsabilitățile cu grijă și sârguință și să asigure confidențialitatea unor informații cu caracter non-public ce vizează organizația** (conform International Center for Not-for-Profit Law).

### Exemplu de Fișă de Responsabilități a membrului Consiliului de Administrare.

1. Să cunoască și să susțină misiunea organizației.
2. Să participe în mod regulat la ședințele Consiliului de Administrare (specificați: lunar, trimestrial etc.).
3. Să se pregătească de ședințe în prealabil.
4. Să păstreze confidențialitatea unor informații.
5. Să ofere ghidare informată și imparțială organizației.
6. Să evite conflictele de interese.
7. Să participe în cadrul evenimentelor speciale organizate de către organizație.
8. Să ofere sfaturi Directorului Executiv.
9. Să ia parte la dezvoltarea resurselor (umane, financiare etc.).
10. Să promoveze organizația în comunitate.

**Mai multe exemple puteți găsi pe** [www.bridgestar.org](http://www.bridgestar.org), [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org) **sau pe** [www.scoreknox.org](http://www.scoreknox.org).

**Sursa:** *A Position Description for Board Members from A Handbook on NGO Governance* by CEE Working Group on Nonprofit Governance, [http://www.ecnl.org/dindocuments/18\\_Governance%20Handbook.pdf](http://www.ecnl.org/dindocuments/18_Governance%20Handbook.pdf)

Dincolo de aceste obligații de bază (ex. prezența regulată la ședințe, plasarea intereselor OSC-ului mai presus de orice alte interese personale etc.), Consiliul de Administrare poate delega alte responsabilități mai specifice fiecărui membru individual. Spre exemplu, expertului financiar, care este membru al consiliului, poate să i se ofere supravegherea procesului de elaborare a bugetului anual, avocatului din consiliu poate să i se ofere responsabilitatea de a supraveghea respectarea aspectelor legale de către OSC etc. Asemenea responsabilități trebuie să fie clarificate cu fiecare membru în parte și nu trebuie interpretate ca și responsabilități automate doar din motivul că persoana are asemenea calificări profesionale.

**Exemplu de responsabilități ale Consiliului de Administrare:**

- Determină și definește misiunea și strategia organizației;
- Se asigură că misiunea organizației este realizată cu succes;
- Aprobă politicile și procedurile de activitate ale organizației;
- Alege, susține și evaluează activitățile Directorului Executiv;
- Aprobă programele, proiectele și serviciile organizației;
- Aprobă rapoartele prezentate de Executivul organizației;
- Poartă responsabilitate fiduciară: se asigură că organizația este viabilă financiar, monitorizează planificarea financiară și rapoartele financiare ale acesteia;
- Susține și respectă personalul organizației;
- Promovează integritatea etică și transparența organizației;
- Promovează imaginea organizației în public;
- Recrutează noi membri în cadrul Consiliului și evaluează performanța acestora. 12.

**Exemplu de responsabilități ale Președintelui Consiliului de Administrare:**

- Asigură legătura dintre Consiliu și Executiv;
- Convoacă și prezidează ședințele Consiliului de Administrare;
- Împreună cu Directorul Executiv elaborează agenda ședințelor Consiliului;
- Comunică regulat cu Directorul Executiv și îl / o susține în atingerea misiunii și obiectivelor organizației;
- Reprezintă organizația în relațiile cu persoanele fizice și juridice;
- Încheie tranzacții și semnează contracte, eliberează procuri, deschide conturi bancare, semnează documente financiare din numele organizației.

**Exemplu de responsabilități ale Directorului Executiv:**

- Contribuie la planificarea strategică a organizației împreună cu Consiliul de Administrare;
- Elaborează proiectele de implementare a strategiei;
- Coordonează implementarea programelor și proiectelor;
- Implementează deciziile și direcțiile de activitate ale Consiliului de Administrare;
- Gestionează și dirijează activitatea organizației;
- Asigură și răspunde de gestionarea eficace și eficientă a resurselor organizației;
- Monitorizează și evaluează activitățile, inclusiv activitatea financiară a organizației;
- Raportează regulat membrilor Consiliului de Administrare despre toate activitățile și rezultatele organizației;
- Elaborează bugetul anual al organizației cu implicarea managerului financiar și contabilului;
- Angajează, monitorizează și evaluează performanța personalului și implementează politica de resurse umane a organizației;
- Păstrează documentația organizației atât în formă tipărită, cât și electronică;
- Reprezintă organizația în relațiile cu alte instituții, inclusiv mass-media și publicul larg.

**Relația dintre Consiliul de Administrare și Management (Executiv)**

Deși legal Consiliul de Administrare este cel care guvernează, organizațiile funcționează mai bine dacă există un parteneriat solid între Consiliul de Administrare și Managementul organizației. Acest parteneriat și toate relațiile dintre Consiliul de Administrare și Management (Directorul Executiv) funcționează cel mai bine atunci când:

- Rolurile sunt clare tuturor părților;
- Există o comunicare frecventă;

- Toate problemele sau îngrijorările, fie actuale sau de viitor, sunt discutate de ambele părți;
- Există un set de valori comune care ajută la construirea încrederii și respectului reciproc.

Situații care trebuie evitate:

- Directorul Executiv nu trebuie să fie membru sau să domine Consiliul de Administrare;
- Președintele Consiliului de Administrare nu trebuie să domine Consiliul de Administrare;
- Nu trebuie să existe grupuri mici în cadrul Consiliului de Administrare;
- Consiliul de Administrare nu trebuie să rămână fără putere.

Relația dintre Consiliul de Administrare și Executivul organizației este diferită, în dependență de specificul fiecărei organizații. Cheia spre succesul acestei relații nu ține doar de înțelegerea și delimitarea clară a rolurilor și responsabilităților fiecăruia, dar și de dezvoltarea acestei relații, reieșind din contextul organizațional și necesitățile specifice ale organizației. O relație sănătoasă dintre Consiliul de Administrare și Directorul Executiv poate servi drept un cadru perfect pentru o guvernare și un management prosper.

Dacă pornim de la regula generală care stipulează că într-o organizație non-profit Consiliul de Administrare mai întâi de toate guvernează, iar personalul mai întâi de toate gestionează, aceasta ar presupune că Consiliul de Administrare trebuie să ofere expertiză și consultanță personalului și nu trebuie să se implice în activitățile de zi cu zi, riscând să-l inhibeze. Practica arată însă că de foarte multe ori se întâmplă și contrariul. Consiliul de Administrare se implică prea mult la nivel managerial și poate uita complet de responsabilitățile sale majore: de a privi lucrurile mai distanțat și per ansamblu, de a gândi strategic și de a elabora politici de lungă durată. Sau dimpotrivă, Consiliul de Administrare este prea pasiv și nu se implică în guvernarea organizației. Soluția ar fi ca de la bun început și la anumite intervale de timp responsabilitățile Consiliului de Administrare și Executivului să fie clarificate și discutate. Cea mai mare preocupare trebuie să fie funcționarea eficace a organizației și nu cine deține controlul final.

Așa cum s-a menționat anterior, o guvernare bună presupune separarea managementului de guvernare. Pentru a înțelege logica care stă în spatele acestei afirmații, este util să analizăm situația care urmează. Un Consiliu de Administrare care nu este separat de management, adică un consiliu al cărui membri sunt și membrii personalului, se confruntă cu dificultăți reale sau potențiale în reprezentarea intereselor constituenților într-un mod corect. Aceste dificultăți apar deoarece persoanele care iau decizii sunt aceleași persoane care implementează și sunt afectate de aceste decizii. Spre exemplu un membru al personalului care face parte din Consiliul de Administrare poate participa la luarea unei decizii ce vizează salariul său bazându-se pe evaluarea propriei performanțe.

### ***Pași ce duc la îmbunătățirea relațiilor dintre Consiliul de Administrare și Directorul Executiv:***

- Responsabilitățile Consiliului de Administrare și Directorului Executiv trebuie să fie clar divizate, stipulate în Statut și alte regulamente interioare și permanent revizuite;
- Directorul Executiv nu trebuie să consulte sau să asculte doar părerea unei singure persoane din Consiliul de Administrare;
- Directorul Executiv nu trebuie să ascundă careva informații de membrii Consiliului de Administrare;
- Directorul Executiv trebuie să organizeze eficient ședințele Consiliului de Administrare;
- Directorul Executiv trebuie să utilizeze la ședințele Consiliului de Administrare un plan strategic comprehensiv;
- Ar fi bine ca Directorul Executiv să faciliteze ședințele Consiliului de Administrare.

**Un consiliu ce nu este separat de funcțiile manageriale reprezintă un adevărat conflict de interese, deoarece rolul de supraveghere și funcțiile executive sunt mixate.**

Un Consiliu de Administrare independent de Management:

- spulberă suspiciunile precum că acțiunile acestuia sunt motivate de altceva decât de beneficiul public
- acționează ca și garant al controlului managerial, dar nu gestionează organizația sau are acces direct la resursele acesteia
- reasigură donatorii, beneficiarii și alți constituenți că OSC-ul este gestionat profesionist și conflictele de interese nu sunt caracteristice OSC-ului.

Din păcate, în multe țări din Europa Centrală și de Est, inclusiv și în Moldova, unde sectorul asociativ se află încă la etapa de evoluție, constituenții și susținătorii OSC-urilor nu atrag o importanță sporită aspectelor legate de buna guvernare. Drept rezultat, puțină presiune este pusă asupra OSC-urilor pentru a separa funcția de guvernare de cea de management.

Nu este neobișnuit să întâlnești în Moldova consilii de administrare compuse în mare parte sau chiar în totalitate din membri ai personalului. În organizațiile mai mici sau noi divizarea guvernării de management poate fi mai dificil de aplicat în practică. Atunci când resursele financiare și umane sunt limitate, membrii Consiliului de Administrare se oferă deseori drept voluntari pentru a îndeplini responsabilitățile personalului, astfel granița dintre aceste funcții devenind neclară.

O altă provocare întâlnită în Moldova este faptul că multe OSC-uri care și-au început activitatea având responsabilitățile Consiliului și Managementului mixate, nu mai văd necesitatea să schimbe această situație dacă organizația este activă și lucrurile se desfășoară destul de bine.

Animarea Consiliului de Administrare în cazul unei organizații în creștere poate părea un exercițiu inutil sau chiar neresos. Într-adevăr, un director executiv care a făcut o treabă bună și a pus organizația pe picioare se întreabă deseori de ce Consiliul de Administrare ar trebui să fie un temei de îngrijorare și discuții. O organizație care a înregistrat performanțe excelente, cu implicarea minimă a Consiliului de Administrare, percepe procesul de consolidare a acestuia drept un pericol ce riscă să transforme totul într-un haos. Din acest motiv, destul de frecvent putem întâlni directori executivi de succes care sunt împotriva creării unui Consiliu de Administrare funcțional, deși acest fapt reprezintă un risc major, îndeosebi atunci când organizația devine matură. Chiar și un director executiv dominant își dă seama că odată cu creșterea bugetului organizației, cresc și așteptările constituenților referitor la gestionarea profesionistă și adecvată a resurselor. În special, colectarea de fonduri la nivel local poate fi fără succes dacă constituenții nu s-au convins că organizația este profesionistă și activează în beneficiul grupului său țintă.

Organizațiile care aspiră să crească și să devină de succes trebuie să recunoască că durabilitatea de lungă durată necesită, în primul rând, o bună guvernare și aceasta începe cu delimitarea Consiliului de Administrare de personalul organizației.

### **Cum să creăm un Consiliu de Administrare eficient?**

Un Consiliu de Administrare în cadrul unui OSC este, de regulă, compus din voluntari și este separat de managementul și personalul organizației. Consiliul de Administrare poate fi compus din lideri comunitari, reprezentanți ai grupului de beneficiari și/sau donator privați.

### **Definirea criteriilor de eligibilitate**

Deși fiecare OSC este unic, există câteva calificări pentru membrii Consiliului de Administrare, care sunt aproape universale, și anume aceștia să fie:

- fideli realizării misiunii organizației
- gata să se ofere ca voluntari pentru a susține organizația Dvs.
- deschiși să-și îndeplinească responsabilitățile impuse de această poziție
- să fie disponibili și să poată face față acestei poziții pe durata întregului mandat etc.

### **Determinați responsabilitățile membrilor Consiliului de Administrare**

Odată ce determinați aceste calificări pe care le vor întruni membrii Consiliului de Administrare, elaborați lista cu responsabilități, pe care o veți utiliza atunci când veți evalua membrii Consiliului de Administrare.

Următorul lucru pe care îl puteți face este să analizați compoziția Consiliului de Administrare. Deși toți membrii trebuie să întrunească calificările listate în descrierea poziției, un Consiliu de Administrare divers va aduce mai multe perspective de dezvoltare organizației, care ulterior vor genera mai multe abordări pline de sens pentru realizarea misiunii. Gândiți-vă la competențele de care aveți nevoie în cadrul Consiliului și dacă ați putea delega pe cineva să vă ajute la mobilizarea resurselor. Spre exemplu, o organizație axată pe prevenirea HIV/SIDA sau pe apă potabilă și igienă ar putea dori să aibă membri care să aibă experiență în aceste domenii. Diversitatea în compoziția Consiliului de Administrare ar putea fi reflectată în termeni de gen, vârstă, apartenență religioasă, venit, abilități, experiență profesională etc.

### **Unde putem găsi potențiali membri pentru Consiliul de Administrare?**

Puteți recruta persoane care sunt:

- **cu o anumită experiență** - în acest caz organizația va ține cont și de domeniul său de activitate. Dacă, de exemplu, organizația activează în domeniul drepturilor omului, ar putea avea nevoie de un expert în drept sau un avocat.
- **lideri în comunitate** - acesta este un bun mod de a vă asigura că strategiile organizației sunt relevante și se aliniază cu necesitățile comunității. De asemenea, astfel de lideri au deseori conexiuni cu grupuri și rețele care sunt capabile să susțină activitatea Dvs.
- **activi în asociații profesionale** - așa cum sunt cei care reprezintă domeniul de afaceri, contabilitate, legislativ sau tehnic, în conformitate cu domeniul în care activează organizația Dvs. Aceste persoane pot oferi organizației servicii și expertiză, care altfel pot fi foarte costisitoare pentru organizație.
- **persoane renumite** - dacă organizația este tânără și nu are încă o imagine și un nume cunoscut pe piață, atunci este necesar ca în Consiliul de Administrare să fie recrutate persoane renumite, cunoscute în comunitate. Această persoană ar putea servi drept un PR excelent pentru organizație. Cântăriți cu atenție potențialele beneficii și dezavantajele unui Consiliu de Administrare cu membri renumiți. Înainte de a-i aborda, veți dori să știți dacă exprimă interes pentru cauza organizației. De asemenea, fiți conștienți că deseori celebritățile nu dispun de timp suficient pentru a-și îndeplini angajamentele cerute membrilor Consiliului de Administrare.
- **din grupul de beneficiari ai organizației** - dacă organizația nu are în Consiliul de Administrare persoane din rândurile clienților sau beneficiarilor, este foarte bine să recruteze una sau două persoane din aceste cercuri, care să reprezinte vocea beneficiarilor în cadrul Consiliului. Beneficiarii ar fi mult mai cointeresați ca organizația să utilizeze cât mai eficient forțele și resursele sale pentru elaborarea și oferirea serviciilor de calitate beneficiarilor săi. Cine va putea relata mai bine decât membrii beneficiari ai Consiliului de Administrare despre problemele beneficiarilor, impresiile acestora, cele mai eficiente strategii de soluționare a problemelor cu care se confruntă etc.



- **finanțatori** - de obicei organizațiile cu finanțatori în cadrul Consiliului de Administrare administrează resursele financiare mult mai eficient și responsabil. În cazul solicitării de finanțare din partea OSC-ului către o instituție finanțatoare care îl are ca angajat pe un membru al Consiliului său de Administrare, acest fapt trebuie să fie comunicat oficial, iar persoana respectivă nu trebuie să aibă drept de vot în decizia acordării finanțării solicitate. De asemenea, persoana dată nu poate coordona sau evalua un grant acordat OSC-ului dat de către organizația donatoare pe care o reprezintă. Aceste aspecte trebuie incluse în politica organizației pentru evitarea conflictelor de interese. (a se vedea mai multe detalii la capitolul *Evitarea conflictelor de interese în guvernarea OSC-urilor*)

Această listă ar putea continua. Nivelul și tipul contribuției va varia în dependență de situația, capacitățile și experiența fiecărui membru în parte. Nu excludeți un candidat pentru că ea/el nu are aceleași resurse sau experiență ca și majoritatea persoanelor pe care le considerați. Membrii Consiliului de Administrare pot contribui în moduri diferite, întrucât o perspectivă unică poate fi la fel de valoroasă ca și abilitatea de a colecta fonduri, în dependență de circumstanțele și necesitățile organizației.

### **Selectarea și recrutarea membrilor Consiliului de Administrare**

Procedura de recrutare și selectare a membrilor Consiliului de Administrare trebuie să fie stipulată în regulamentul de ordine interioară a organizației, astfel încât să se facă referire la aceasta atunci când apare necesitatea de a recruta un nou membru. O practică pozitivă este de a crea un grup de lucru care va urma un proces sistematic de recrutare, interviuare și selectare a noilor membri.

Pentru început, studiați comunitatea, pentru a identifica candidați potențiali care ar fi potriviți pentru poziția de membri ai Consiliului de Administrare, în baza descrierilor pe care le-ați elaborat. Așa cum procedați și la angajarea pentru o funcție, încercați să găsiți cel puțin doi candidați pentru fiecare poziție vacantă în Consiliul de Administrare, astfel încât să aveți o alegere atunci când va trebui să faceți decizia finală.

După identificarea candidaților, contactați-i pentru a le explica procesul de recrutare și descrierea poziției. Dacă un candidat este dispus să se implice în cadrul Consiliului de Administrare, stabiliți un interviu cât de curând posibil. Este o șansă să aflați mai mult despre candidat, iar candidatul să afle mai multe despre poziția lui și despre organizație. Interviul este, de asemenea, o bună oportunitate de a verifica dacă candidatul este expus unui potențial conflict de interese. Astfel, este foarte important să întrebați candidatul despre orice fel de relație pe care o are cu directorul organizației, cu personalul și cu organizațiile competitive.

La finele interviului întrebați candidatul dacă dorișta de face parte din Consiliul de Administrare rămâne valabilă, astfel încât să nu vă irosiți timpul cu cineva care nu vrea să accepte această poziție.

După ce ați realizat toate interviurile, convocați o ședință cu membrii actuali pentru a lua o decizie finală. Atunci când deliberați, țineți cont de descrierea fișei de post, la fel ca și de scopurile organizației și de componența Consiliului de Administrare. Faceți selectarea și anunțați candidații despre aceasta.

Deși poate fi provocator să găsiți persoanele potrivite, se merită tot efortul, pentru că găsirea persoanelor potrivite, cu abilitățile necesare vă poate ajuta să vă realizați misiunea și să creșteți impactul pe care îl puteți avea în cadrul comunității în care activați.

Atunci când se recrutează noi membri în Consiliul de Administrare este important ca acești membri să nu fie recrutați la întâmplare. Este necesar să se elaboreze o listă cu necesitățile pe care le are organizația la moment. În continuare veți găsi un model de analiză a Consiliului de Administrare ce poate fi adaptat de către organizația Dvs. pentru a-și evalua actuala structură și pentru a înțelege care ar trebui să fie structura Consiliului de Administrare pe viitor. Câțiva membri ai Consiliului de Administrare pot elabora o grilă proprie, adecvată pentru organizația Dvs., iar apoi să o prezinte tuturor membrilor Consiliului de Administrare.

## Un posibil model de analiză a reprezentativității Consiliului de Administrare

Membrul CA	Gen		Locația geografică				Aria de experiență					Constituenți							
	Ani de activitate	Bărbat	Femeie	Nord	Centru	Sud	Altă țară	Cadrul legal	Fundraising	Relații cu publicul	Educație	Management Financiar	Advocacy	Potențial finanțator	Membru al comunității	Autorități publice locale	Persoană renumită	Beneficiar	Bun prieten al organizației
1.																			
2.																			
3.																			

## Procedura de luare a deciziilor de către Consiliul de Administrare

Principala valoare a Consiliului de Administrare este faptul că acesta este un organ de conducere colectiv, compus din mai mulți membri. **Consiliul de Administrare reprezintă interesele a diverse categorii de constituenți ai OSC-ului și proprietatea lui de a fi un tip de conducere colectiv ajută organizația să rămână focusată pe misiune și să nu servească intereselor și agendei unei persoane individuale sau unor grupuri de persoane.** În acest sens consiliul completează leadership-ul directorului executiv, care aduce cu sine în organizație talentul, viziunea, carisma și controlul unei singure persoane.

Consiliile de Administrare ar trebui să ia **decizii** doar în mod colectiv, cu prezența unui cvorum și **doar în cadrul ședințelor consiliului**, adică într-un **cadru formal**. Modalitatea de luare a deciziilor în afara ședințelor trebuie să fie o practică ocazională la care se recurge doar în cazurile de urgență majoră. Deciziile luate prin email sau doar de câțiva membri ai consiliului, deși pare să fie mai comod și mai simplu, reprezintă, de fapt, o violare a

**Model de politici:  
deciziile Consiliului de Administrare  
luate în afara ședințelor ordinare**

Deciziile Consiliului de Administrare trebuie luate doar formal în cadrul ședințelor. Dar ce se întâmplă în cazul în care apare o situație de urgență și este necesar să se acționeze prompt, însă membrii consiliului nu pot să se întrunească ad-hoc sau, chiar dacă se întrunesc, nu există cvorum pentru a putea lua decizii?

În situații extreme Consiliul de Administrare trebuie totuși să poată lua decizii pentru a proteja interesele OSC-ului sau a angajaților săi. O politică explicită ce se referă la luarea deciziilor în cazuri de urgență, excepționale va permite consiliului să acționeze prompt. O asemenea politică ar trebui să ofere consiliului posibilitatea de a recurge la decizii de urgență, însă doar după informarea și consultarea tuturor membrilor prin email sau la telefon sau în cadrul unei ședințe ad-hoc unde este lipsă de cvorum.

Atunci când Consiliul de Administrare este nevoit să procedeze astfel, deciziile luate trebuie ratificate la următoarea ședință și trecute în procesul-verbal al ședinței.

procedurilor și politicilor de funcționare sănătoasă a unui OSC și acest fapt poate fi disputat sau chiar descalificat. Atunci când Consiliul de Administrare este nevoit totuși să recurgă la modalitatea de luare a unor decizii în afara ședințelor, este necesar ca consiliul să se ghideze de anumite politici elaborate din timp și să înregistreze deciziile pentru a fi aprobate formal la următoarea ședință.

## EVITAREA CONFLICTELOR DE INTERESE ÎN GUVERNAREA OSC-URILOR

Toate OSC-urile trebuie să adopte politici de prevenire și soluționare a conflictelor de interese. Prin adoptarea unei asemenea politici Consiliul de Administrare îmbunătățește reputația organizației în ceea ce privește responsabilitatea și transparența, astfel contribuind la atragerea resurselor noi. Politica de evitare a conflictelor de interese este, de asemenea, un ghid pentru a gestiona situațiile care ar putea avea un impact negativ asupra organizației sau a persoanelor care au tangență cu aceasta. **Conflictele de interese există atunci când o persoană are anumite interese care afectează sau pot afecta abilitatea acestei persoane de a lua decizii corecte și imparțiale din numele organizației.**

În practica organizațiilor există mai multe tipuri de conflicte de interese. *Există conflicte de interese potențiale* (acestea reprezintă un pericol posibil pentru organizație, care nu s-a întâmplat încă, dar există riscul să se întâmple) și *conflicte de interese reale* (care există deja, iar două părți opuse se află deja într-o relație de confruntare).

O *decizie egoistă* reprezintă, de asemenea, un conflict de interese. Acest conflict poate apărea atunci când un membru al Consiliului de Administrare influențează intenționat anumite decizii pentru ca el/ea să aibă anumite avantaje personale. O altă situație de decizie egoistă poate fi atunci când o rudă, un prieten sau o altă persoană apropiată unui membru din Consiliul de Administrare sau Directorului Executiv este avantajată sau promovată în cadrul organizației. În asemenea caz apare riscul să nu fie urmărit succesul sau beneficiul organizației, ci doar realizarea intereselor personale.

O situație de conflict de interese nu presupune automat că persoana a comis deja ceva rău sau greșit. Pericolul constă, de fapt, în aparență doar în comiterea a ceva greșit. Oricine poate fi implicat în situații de conflict de interese. Atunci când conflictele de interese sunt ignorate, acestea pot rezulta consecințe grave pentru organizație: organizația poate suporta pierderi financiare, pierderea

### **Exemple de potențiale conflicte de interese:**

Un conflict de interese poate fi atunci când există interesul de a avea câștig material direct; atunci când anumiți parteneri sau membri de familie au de beneficiat de pe urma deciziilor luate; când alte interese personale sau profesionale intervin în luarea deciziilor corecte și imparțiale; ori când interesele personale și de loialitate sunt în conflict și concurează cu interesele OSC-ului.

Exemple de conflicte de interese:

- O rudă a unui membru al Consiliului de Administrare este angajatul organizației;
- Organizația cumpără echipament de la o firmă, proprietarul căreia este verișorul unui membru al Consiliului de Administrare;
- un membru al Consiliului de Administrare este concomitent membrul al unei organizații care prestează servicii similare și are același scop;
- un membru al Consiliului de Administrare activează ca și consultant sau coordonator de proiecte în cadrul organizației și primește remunerare financiară;
- un candidat la poziția de Director Executiv este un bun prieten al unui membru al Consiliului de Administrare.

În toate aceste cazuri ar putea exista explicații rezonabile care nu neapărat ar implica acțiune din rea voință. Dar în toate aceste cazuri există conflicte de interese *potențiale* sau *percepute*, chiar dacă nu implică încălcarea intenționată a regulilor. Deoarece Consiliul de Administrare reprezintă fața organizației, este necesar să fie stipulate reguli clare privind evitarea conflictelor de interese.

încrederii finanțatorilor, beneficiarilor, comunității în ansamblu etc. Plus la aceasta, personalul organizației poate fi dezamăgit, frustrat, tensionat atunci când își dă seama că membrii Consiliului de Administrare utilizează resursele organizației în scopuri personale.

**Cea mai bună cale de a soluționa un conflict de interese este de a-l preveni.**

Atunci când avem în Consiliul de Administrare persoane competente și oneste, acestea trebuie să comunice singure anumite situații ce pot rezulta în conflicte de interese sau să se abțină de la vot atunci când se ia o decizie ce poate fi în favoarea lor. Însă pentru a preveni conflictele de interese Consiliul de Administrare trebuie să elaboreze și să se conducă de anumite *politici de prevenire și soluționare a conflictelor de interese* (a se vedea anexa 1) Aceste politici vor ajuta consiliul să monitorizeze comportamentele în cadrul organizației și să gestioneze imparțial situațiile în care interesele unei persoane concurează sau se suprapun. O asemenea politică include, de regulă, necesitatea de a dezvălui conflictele de interese potențiale sau actuale și abținerea de a participa în cadrul deliberărilor și luării deciziilor care se referă la aceste situații. Multe Consilii de Administrare solicită membrilor să semneze anual documentul de dezvăluire a conflictelor de interese. Însă aceste politici ar trebui să fie aplicate și în cazul angajaților, voluntarilor, membrilor de familie, partenerilor și altor constituenți.

Aceste politici trebuie elaborate în conformitate cu specificul organizației și cu cât mai repede politica de prevenire și soluționare a conflictelor de interese va fi elaborată și adoptată, cu atât mai bine. De regulă această politică este inclusă în regulamentul de ordine interioară a organizației, deși poate fi stipulată și în statutul organizației. De asemenea, este binevenit ca fiecare membru al Consiliului de Administrare și a Executivului să semneze un acord de prevenire a conflictelor de interese și respectare a principiilor etice.

**Politica de prevenire a conflictelor de interese trebuie să includă următoarele elemente:**

1. Scopul politicii. Politica va specifica ce situații sunt considerate a fi conflicte de interese reale sau potențiale și cine este vizat prin aceste politici.
2. Procedura de soluționare. Membrii Consiliului de Administrare și personalul trebuie să dezvăluie imediat orice conflict de interese real sau potențial. În asemenea caz aceștia nu trebuie să participe la luarea de decizii ce vizează conflictul de interese. De asemenea se mai menționează dacă sunt admise situații de excepție sau nu, dacă da – atunci când etc.
3. Semnarea documentului de dezvăluire a conflictelor de interese. Membrii consiliului și membrii personalului semnează un document prin care admit că înțeleg importanța și scopul documentului și își asumă angajamentul de a aduce la cunoștința tuturor conflictele de interese reale sau potențiale.

**Referințe**

1. Capable Partners Program, *Implementation Tips for USAID Partners* <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/0/CAP+Implementation+Tips+for+USAID+Partners>
2. Carver John, *Boards That Make a Difference, Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street: San Francisco, 1997;*
3. Light Mark, *The Strategic Board, The Step-by-Step Guide to High-Impact Governance, Wiley & Sons, Inc.: New-York, 2001;*
4. Wyatt Marilyn, *The Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance, A Handbook of NGO Governance, 2004;*
5. <http://managementhelp.org/boards/index.htm>

# STRATEGIA ORGANIZAȚIEI

## PROCESUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

- DEFINIȚII**
- ➔ **Planul de acțiuni** – o serie de pași specifici, care descriu ce este necesar de făcut, cum, unde și de către cine pentru a îndeplini unul sau mai multe obiective. Planul de acțiuni în formă scrisă poate fi folosit la nivel organizațional, de proiect sau de activitate.
  - ➔ **Orizont** – durata de timp pe care o organizație o rezervă pentru a privi în viitor în momentul în care elaborează planul strategic. În mod tipic, intervalul de timp variază de la doi la cinci ani, însă orizontul potrivit depinde de industria din care face parte organizația.
  - ➔ **Viziune** – o afirmație inspirațională privitor la ceea ce organizația tinde să atingă. OSC-urile se concentrează de cele mai multe ori pe o problemă pe care speră să o soluționeze prin prisma unui tablou al viziunii pe care o au pentru viitor după ce problema a fost rezolvată ori situația s-a schimbat simțitor.
  - ➔ **Misiune** – duce viziunea cu un pas mai înainte prin rezumarea acțiunilor pe care organizația le va realiza pentru a face viziunea să fie una reală. Este o afirmație care clarifică scopul organizației și activitatea de zi cu zi.
  - ➔ **Părți interesate** – persoane fizice sau organizații care pot influența sau pot fi afectate de către programul Dvs.

Planificarea strategică este un proces participativ și structurat pentru a regla direcția viitoare a organizației Dvs. Este un instrument de administrare care va ajuta organizația Dvs. să-și identifice capacitățile curente, necesitățile și scopurile. Există mai multe metode pentru efectuarea planificării strategice, însă cel mai simplu mod este să se răspundă în colectiv la patru întrebări de bază:

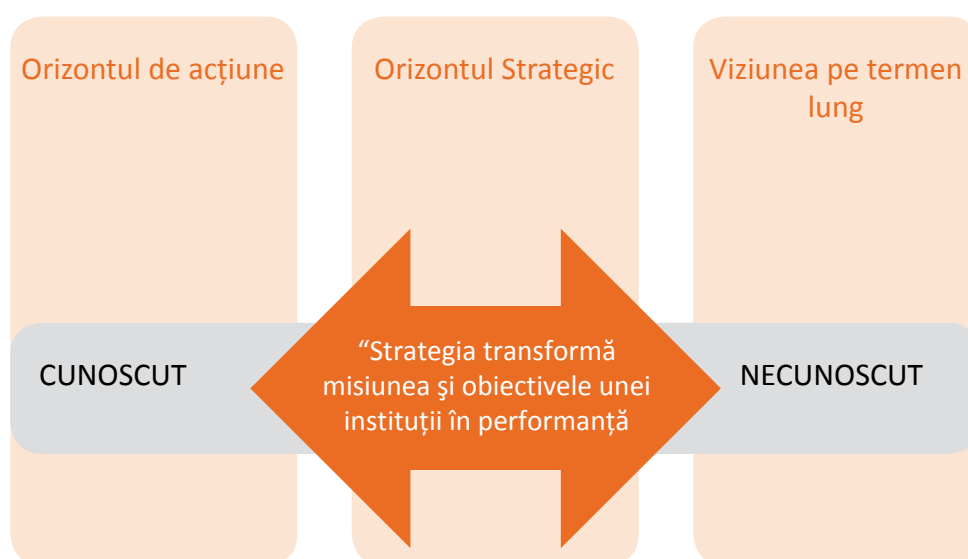
- Unde ne poziționăm acum?
- Încotro ne îndreptăm?
- Cum vom ajunge acolo?
- Cum vom recunoaște dacă am ajuns sau nu la țintă?

Un proces de planificare strategică și rezultatele acestuia sunt bune doar dacă aceste rezultate sunt oneste și utile – oneste înseamnă a te uita în mod obiectiv la factorii interni și externi, iar utile înseamnă a exprima în cuvinte scopurile specifice și pașii de acțiune pentru a ajuta la ghidarea organizației spre avansare.

## CADRUL TEMPORAL ÎN PLANIFICARE

Viitorul organizației Dvs. poate fi gândit în trei faze: orizontul de acțiune, orizontul strategic și viziunea pe termen lung. Fiecare organizație se va afla în diferite etape ale acestui continuum și fiecare se va afla în diferite puncte în momente diferite din viața organizației. Fără a ține cont unde se află organizația Dvs. astăzi, planificarea strategică este un proces critic care vă ajută să vă mișcați înainte.

Orizontul de acțiune sau orizontul pe termen scurt reprezintă acorduri, aranjamente de personal și planuri de lucru curente. Orizontul Dvs. de acțiune poate fi un an sau poate fi extins până la sfârșitul perioadei Dvs. de finanțare.



## ETAPELE PLANIFICĂRII STRATEGICE

1. **Conveniți asupra procesului de planificare strategică.** Pentru a îmbunătăți șansele ca planul să nu stea pe un raft, antrenați persoane care vor fi responsabile pentru implementarea acestuia. La o ședință cu personalul cheie, membrii Consiliului de Administrare sau cu părțile interesate din afară clarificați mandatul și scopul activității și discutați valoarea planului strategic și costul acestuia în termeni de timp și resurse. Dezvoltați un plan de lucru și un orar și alocați însărcinări specifice pentru fiecare în parte.
2. **Definiți sau revizuiți viziunea și misiunea organizației.** Asigurați-vă că există un consens între de ce organizația există, ce încearcă să realizeze și pe cine servește. Acestea formează o analiză de bază pentru elaborarea sau revizuirea viziunii Dvs. De exemplu, „OSC-ul XYZ vede în timp comunitatea noastră fără foamete, iar fiecare persoană are acces sigur la alimentație suficientă și este în siguranță pentru a duce un mod de viață sănătos și eficient.” Apoi scrieți sau revedeți misiunea. De exemplu, „Misiunea noastră este să luptăm împotriva sărăciei și a înfometării în comunitatea noastră prin elaborarea programelor de dezvoltare agricolă, educațională și economică, care să acopere necesitățile comunității.”

**„Planificarea strategică este un proces prin care putem prevedea viitorul și dezvolta proceduri și acțiuni necesare pentru a influența și atinge acel viitor.”**

3. **Efectuați o scanare a mediului.** Analizați punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările (analiza SWOT). Punctele forte și cele slabe se referă la mediul de lucru intern al organizației; acestea sunt înrudite cu activele curente și datoriile organizației. Oportunitățile și amenințările există în afara organizației și se referă la viitor.
4. **Identificați și selectați aspectele cheie.** Discutați și specificați prioritățile organizației din punct de vedere al timpului și importanței.
5. **Dezvoltați scopuri strategice.** Faceți legătura între scopurile Dvs. și viziune. În esență trebuie să aveți tabloul organizației în cazul în care își implementează cu succes planul strategic. De exemplu, „Creșterea venitului pentru femeile întreținătoare de gospodării din provincia X printr-o mai bună îngrijire a animalelor și comercializare.”
6. **Dezvoltați obiective strategice.** Dezvoltați obiective care descriu cum intenționați să îndepliniți scopurile Dvs. De exemplu, „În termen de (un an), OSC-ul nostru va susține (un număr de N) de inițiative care vizează creșterea venitului a (Z număr) de femei întreținătoare de gospodării în provincia X prin îmbunătățirea reproducerii, creșterii și a metodei de comercializare.”
7. **Creați un plan de acțiune.** Descrieți pașii specifici – ce este nevoie de făcut și de către cine – pentru a îndeplini fiecare dintre obiectivele strategice.
8. **Identificați resursele necesare pentru a duce la bun sfârșit planul Dvs. de acțiuni.** Răspundeți la întrebările de bază: ce surse de finanțare avem? Unde putem găsi finanțare în altă parte? De ce resurse umane avem nevoie? Cine dintre membrii personalului nostru are cunoștințele, abilitățile și experiența necesară? Adăugați răspunsurile la planul Dvs. de acțiuni.
9. **Creați un buget și un plan de implementare.** Odată ce ați dezvoltat un plan de acțiuni și ați identificat resursele necesare, estimați cât va costa executarea planului de acțiuni pe parcursul următorilor trei ani.
10. **Monitorizați și evaluați progresul.** Ajustați planul după cum este necesar. Consiliul de Administrare trebuie să se întrunească în mod continuu pentru a analiza progresul intern și realitățile externe și apoi să modifice planul așa cum este necesar pentru a reflecta în acesta noile circumstanțe și realități.

### Referințe

1. *Setul de materiale de Planificare Strategică CIVICUS* <http://www.civicus.org/view/media/Strategic%20Planning.pdf>
2. Capable Partners Program, *Implementation Tips for USAID Partners* <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/0/CAP+Implementation+Tips+for+USAID+Partners>
3. Bryson John M. *“Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations,” Jossey-Bass Publishers, (Revised Edition) San Francisco, 1995.*
4. <http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf>
5. [http://www.networklearning.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=118:problemsolving-swot-a-strategic-plans&catid=21:management&Itemid=145](http://www.networklearning.org/index.php?option=com_content&view=article&id=118:problemsolving-swot-a-strategic-plans&catid=21:management&Itemid=145)

# MONITORIZARE ȘI EVALUARE

- DEFINIȚII**
- ➔ **Monitorizare** – colectarea sistematică a datelor pentru a verifica performanța OSC-ului, programului.
  - ➔ **Evaluare** – analiza sistematică a rezultatelor obținute și stabilirea utilității activităților desfășurate.
  - ➔ **Sistem de Evaluare și Monitorizare (M&E)** – instrumente și metode folosite pentru a verifica dacă au fost atinse rezultatele propuse.
  - ➔ **Indicator** – o caracteristică sau dimensiune care va fi utilizată pentru a măsura schimbarea, succesul, rezultatul și impactul unor activități.

Monitorizarea și evaluarea (M&E) stau la baza capacității unei organizații de a-și gestiona performanțele și de a înțelege impactul pe care aceasta poate să-l atingă.

O M&E de calitate necesită resurse, abilități și timp. Este firesc că într-un OSC care se află la o etapă incipientă de dezvoltare ar putea lipsi informațiile clare despre performanțele pe care organizația le va atinge, dar și sistemele și instrumentele necesare pentru a măsura progresul. Pe măsură ce organizația crește și se dezvoltă, cel mai probabil aceasta va elabora sisteme pentru a măsura progresul în relație cu obiectivele setate, dar nu întotdeauna va utiliza în mod sistematic informația pentru a-și îmbunătăți intervențiile sau pentru a oferi informație în luarea deciziilor pe viitor.

Acest capitol oferă informație despre pașii pe care o organizație trebuie să-i urmeze pentru a elabora un sistem de M&E bun. Acest sistem va utiliza probe la fiecare etapă a ciclului de proiect, pentru a promova luarea de decizii informate și pentru a susține realizarea unei schimbări semnificative și durabile drept rezultat al intervenției organizației.

## CE ESTE UN SISTEM DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE?

Un sistem de Evaluare și Monitorizare (M&E) este crucial pentru a implementa proiectele eficiente și eficace, dar și pentru a crește responsabilitatea beneficiarilor, donatorilor, dar și altor constituenți. În mod evident, un sistem de M&E ne ajută să:

- Determinăm dacă proiectul este implementat în conformitate cu planul stabilit, respectă termenele și duce la realizarea obiectivelor setate inițial;
- Asigură că resursele financiare au fost utilizate eficient și pentru realizarea scopului proiectului;
- Ne dăm seama dacă proiectul a adus schimbare la nivelul grupului țintă sau dacă a făcut vreo diferență în societatea, comunitatea în care a fost implementat.



Inițierea unui sistem de M&E înseamnă mult mai mult decât un formular, tabel sau bază de date. Este foarte important să transformăm M&E într-un instrument de auto-evaluare și de învățare în cadrul organizației. Doar în acest caz *toți* vor reflecta asupra experiențelor anterioare, vor examina realitățile prezentului, vor revizui obiectivele și vor defini strategiile de viitor, vor recunoaște diverse necesități ale constituenților și vor negocia cu aceștia interesele și nevoile lor. Un sistem de M&E poate și trebuie să devină flexibil, să fie adaptat la diverse contexte locale și la circumstanțele în continuă schimbare. În continuare puteți vedea unele caracteristici ale sistemului de M&E.

## DE CE AVEM NEVOIE DE UN SISTEM DE M&E?

Deseori organizațiile reacționează negativ la auzul conceptului de M&E, se depărtează de acesta și îl neglijează. Sistemul de M&E poate invoca temeri, de exemplu, teama de a descoperi greșeala cuiva, de a vedea autoritatea cuiva subminată, teama de a cheltui resurse financiare și de timp, de a fi ceva foarte și foarte complicat etc. Deși aceste temeri există și pot fi reale sau inventate, un sistem de M&E este totuși relevant și „sănătos” pentru organizațiile care își doresc să se dezvolte.

Un sistem de M&E are următoarele funcții:

<b>Demonstrează rezultatele</b>	Responsabilitatea față de constituenți este foarte importantă și este necesar să demonstrați că ați atins obiectivele și impactul necesar, în primul rând, vouă ca și echipe, organizații, apoi altora (beneficiarilor, guvernelor, donatorilor), pentru a crește credibilitatea și încrederea față de aceștia.
<b>Învățare / dezvoltare</b>	Organizațiile învață din experiențele avute de pe urma aplicării sistemului de M&E. Fără învățare și aplicarea lecțiilor învățate în practică organizațiile nu vor putea supraviețui într-un mediu competitiv și schimbător.
<b>Relaționare</b>	Ajută OSC-ul să vadă legătura dintre sistemul de M&E al organizației și cel al donatorului și altor constituenți, fără a compromite independența organizației. Un sistem de M&E este asociat cu parteneriate, nivele de încredere, responsabilitate, integritate și deschidere. Puteți vedea unde aveți puncte de divergență sau puncte comune și unde acestea se intersectează în practica de zi cu zi.

### Documentul de politici M&E

Argumentul de a elabora un sistem de M&E poate fi sumarizat într-un document de politici, care nu ar trebui să fie voluminos, în special în cazul organizațiilor mai mici. Acest document se va referi la organizație în ansamblu și nu la un anumit proiect pe care organizația îl implementează. Documentul de politici al sistemului de M&E ar putea să se refere atât la nivelul strategic al organizației (de ce?), cât și la nivelul operațional (cum?). Odată ce organizația are o înțelegere bună a sistemului de M&E, este necesar să elaboreze documentul de politici al sistemului de M&E. Deseori necesitatea de a elabora un asemenea document apare atunci când organizația se confruntă cu situația când diverși donatori înaintează fiecare cerințele sale de raportare, adică atunci când organizația are dificultăți de a suprapune necesitățile M&E cu cele ale constituenților externi. În acest context este extrem de important ca organizațiile să înțeleagă că necesitățile și cerințele organizației sunt esențiale și trebuie să ocupe locul de bază într-un proces de M&E, adică trebuie analizate și înțelese întâi de toate la nivelul întregii organizații. Odată ce necesitățile organizației sunt conștientizate și înțelese de către însăși organizația, este mai ușor ulterior să le potrivești cu cerințele constituenților externi (donatorilor, beneficiarilor, etc.).

Elaborarea unui sistem de M&E cere organizarea mai multor procese în cadrul organizației. Aceste procese variază de la o organizație la alta, în dependență de structură, mărime, tipul de conducere

etc.

## Planificarea unui plan de M&E

Sistemul de M&E trebuie planificat și el, deși de multe ori acest aspect este neglijat. Iată aspectele cheie care ar trebui luate în considerație în cadrul procesului de planificare a sistemului de M&E:

1. Cât de des și la care nivele va avea loc planificarea și bugetarea sistemului de M&E?
2. Ce trebuie de monitorizat și pentru cine, de ce și de către cine?
3. Cine va fi responsabil de pașii procesului de M&E și rolurile acestor persoane?
4. Beneficiarii vor fi implicați?
5. Cum va fi informația colectată, sistematizată și analizată?
6. Care vor fi mecanismele de oferire / colectare a feedback-ului?
7. Cum va fi facilitată învățarea în organizație?
8. Cum va fi monitorizat și evaluat însuși sistemul de M&E?

Planificarea sistemului de M&E poate fi mai ușoară dacă proiectele/programele organizației au fost și ele la rândul lor bine planificate. De regulă două componente succesive sunt parte a procesului de planificare a sistemului de M&E:

1. Stabilirea obiectivelor clare, fezabile și măsurabile;
2. Planificarea / identificarea indicatorilor.

Beneficiarii organizației sunt de multe ori neglijați în cadrul acestor etape, dar prezența și părerea lor vă pot oferi idei foarte bune despre rezultatul final dorit și despre cum ați putea măsura rezultatele, astfel sporind interesul, implicarea și aprecierea lor față de organizație.

Încorporați M&E încă de la etapa de design a proiectului / programului Dvs., atunci când decideți asupra strategiei și activităților proiectului. Deși aveți nevoie de date pentru evaluare la mijlocul și la finele proiectului, încă înainte de demararea acestuia ar trebui să colectați *linia de referință* (baseline). Adicional la cele expuse mai sus, gândiți-vă cum informația din cadrul sistemului de M&E va fi utilizată atât în interiorul organizației, cât și în exterior. Asigurați-vă că informația adecvată va fi disponibilă pentru:

### **Elaborarea Obiectivelor și Indicatorilor**

De multe ori obiectivele sunt ambigui și vag formulate. Pentru a le face mai clare, mai realiste și mai măsurabile, este necesar să reflectați asupra situației finale dorite chiar de la începutul proiectului. Situația finală (*visul*) ar trebui să descrie ce este necesar să se schimbe (*cantitativ și calitativ*), pentru cine concret (*grupul de beneficiari*) și până când.

Cu cât mai detaliată este imaginea situației finale, cu atât mai ușor este să identificați indicatori concreți.

Patru întrebări vă vor ajuta să ajungeți la indicatori concreți:

1. Care sunt obiectivele proiectului / inițiativei?
2. Care este situația finală dorită vizavi de grupul de beneficiari, atunci când organizația poate deja să se retragă?
3. Care sunt domeniile cheie ale succesului scontat?
4. Care sunt indicatorii cheie ai succesului scontat?

- Planificarea anuală a activităților și bugetului;
- Evaluarea formativă și sumativă;
- Rapoartele pe program;
- Feedback-ul pentru beneficiarii și constituenții majori;
- Alte necesități cum ar marketingul și elaborarea propunerilor de proiect.

## ELEMENTELE UNUI PLAN DE M&E EFICACE

Un Plan M&E trebuie elaborat astfel încât orice persoană care îl va citi să înțeleagă clar ce va fi măsurat, metodologia utilizată, cine va monitoriza și cum va fi folosită informația.

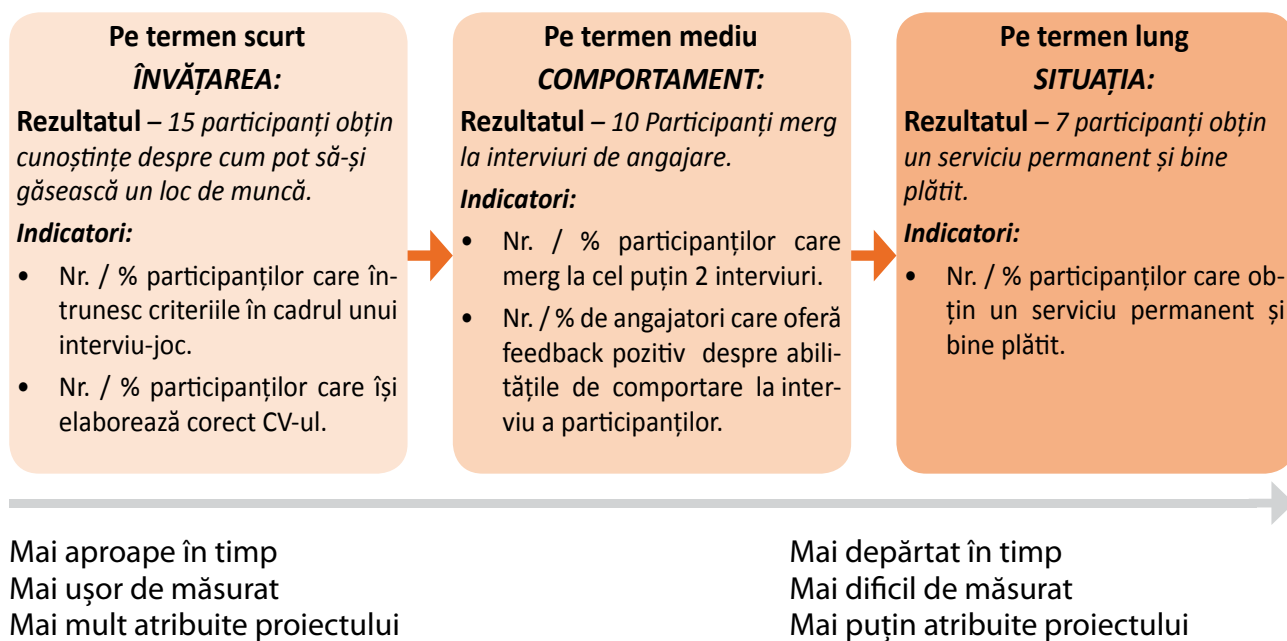
CONȚINUTUL		METODOLOGIA / PROCESELE (colectarea, utilizarea și stocarea datelor)					
Componente succesive esențiale:  1. Stabilirea <b>obiectivelor și rezultatelor</b> clare, fezabile și măsurabile;  2. Stabilirea <b>indicatorilor</b> .		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scopul sau unde va fi utilizată informația colectată?</li> <li>• Țintele (de mijloc și de final de proiect);</li> <li>• Tipul de date: calitative, cantitative?</li> <li>• Metodele de colectare a datelor?</li> <li>• Cine va colecta, scrie și analiza datele?</li> <li>• Ce instrumente vor fi utilizate la fiecare etapă?</li> <li>• Cât de des colectăm datele?</li> <li>• Unde documentăm sau stocăm datele?</li> <li>• Cum structurăm informația stocată?</li> <li>• Ce tipuri de rapoarte elaborăm la fiecare etapă?</li> <li>• Cui raportăm?</li> <li>• Cât de des raportăm?</li> <li>• Cine ia deciziile finale de ajustare, introducere a unor modificări? Etc.</li> </ul>					
Obiectivul:							
Rezultatul scontat:							
Indicatorul de performanță	Definiția indicatorului	Sursa de colectare a datelor	Metoda de colectare a datelor	Frecvența	Linia de referință	Ținta finală	Persoana responsabilă

### Indicatorii de performanță

**Indicatorii** nu sunt altceva decât niște semnale măsurabile și tangibile, care ne arată că rezultatele au fost realizate. Indicatorul este o caracteristică sau dimensiune care va fi utilizată pentru a măsura schimbarea. Indicatorii sunt esențiali în M&E pentru că ei sunt, de fapt, ceea ce monitorizăm și evaluăm. Indicatorii povestesc rezultatul. Fiecare indicator de performanță trebuie să aibă o definiție clară, astfel încât pentru orice persoană care va fi implicată să fie clar ce date trebuie să colecteze.

**Sfaturi la elaborarea indicatorilor:**

- Este necesar să elaborăm indicatorii chiar de la începutul implementării proiectului pentru a putea colecta datele / informația relevantă imediat.
- Indicatorii trebuie elaborați la toate nivelurile de rezultate – impact, outcome și output.
- Indicatorii nu trebuie să fie mulți – câțiva, dar relevanți.
- Indicatorii nu trebuie să fie greu sau costisitor de măsurat.
- Este necesar să colectăm datele de referință imediat ce demarăm implementarea proiectului (baseline data).
- Indicatorii care se măsoară doar la final de proiect nu sunt buni de nimic – este prea târziu să mai luăm careva decizii de corectare.
- Indicatorii trebuie să fie utili, să ne ajute să luăm decizii de corectare, ajustare, dar nu să ne transforme în sociologi.

**Lanțul rezultatelor și indicatorilor:****Indicatorii cantitativi și calitativi**

INDICATORI CANTITATIVI	INDICATORI CALITATIVI
Răspund la întrebarea: <i>Cât de mulți?/ Cât de multe?</i>	Ne spun <i>cum persoanele se simt într-o anumită situație, cum sunt lucrurile efectuate sau cum persoanele se comportă.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cât de multe persoane au participat la seminar?</li> <li>• Câte persoane au trecut testul final?</li> <li>• Cât costă o publicație?</li> <li>• Câte persoane au fost infectate cu HIV?</li> <li>• Cât de departe ar trebui să meargă persoanele pentru a face rost de apă?</li> </ul>	Informația calitativă o obținem prin <i>adresare de întrebări, observații, interpretare.</i>

Măsurarea cantitativă poate fi exprimată în cifre (25 de copii) sau în procente (25% dintre tinerii cu dizabilități nu sunt angajați în câmpul muncii), sau ca și rată (un profesor la 5 copii).

Informația cantitativă necesită, de asemenea, să fie interpretată pentru a ne oferi mai multă informație – aici intervin deja metodele calitative de interpretare.

Deși ați descoperit că *50% dintre profesorii din școală sunt nemulțumiți de criteriile utilizate pentru evaluarea copiilor*, aceasta este totuși o informație calitativă.

### Sursa de colectare a datelor

Sursa de colectare este entitatea de la care datele sunt obținute. Sursele pot fi departamentele guvernamentale, organizațiile internaționale și naționale, firmele private, angajații, comunitatea, autoritățile locale/centrale.

### Metoda de colectare a datelor

Metoda de colectare se referă la tehnicile sau instrumentele care vor fi folosite pentru a obține informația necesară. Exemple: raportul de activitate, interviul, chestionarul, observația directă.

### Frecvența

Frecvența trebuie să arate cât de des este necesar să fie colectată informația pentru a analiza/evalua situația. Datele pot fi colectate trimestrial, bianual sau anual.

### Linia de referință (baseline)

Linia de referință ne ajută să determinăm dacă OSC-ul a înregistrat vreun rezultat până la această etapă sau nu. De exemplu, dacă desfășurăm pentru prima dată campanii de advocacy, atunci linia de referință va fi 0. Dacă anterior am instruit 100 de tineri, atunci linia de referință va fi 100.

### Ținta (targetul)

Țintele reprezintă un nivel de rezultat specific și planificat pentru un anumit indicator pe care planificați să-l realizați într-o anumită perioadă de timp. De exemplu: Până la finele proiectului organizația planifică să aibă 20 de persoane cu dizabilități încadrate în câmpul muncii. Numărul „20” este un exemplu de țintă planificată chiar de la demararea proiectului.

Pe parcursul monitorizării progresului și raportării despre beneficiarii programului Dvs. s-ar putea să descoperiți că există discrepanțe între țintele inițiale din planul Dvs. de acțiuni și numărul de beneficiari pe care îi deserviți în proiect la acest moment. Nu vă panicați! Aceasta este o parte firească a managementului de proiect, în special pentru proiectele cu intervenții absolut noi sau care se extind pe arii geografice cu noi beneficiari.

Dacă ați determinat că rezultatele actuale deviază semnificativ de la țintele pe care le-ați setat, atunci veți dori neapărat să aflați de ce se întâmplă astfel. Deși sunt numeroase posibile cauze, majoritatea dintre acestea pot fi împărțite în trei domenii:

- Probleme legate de identificarea ipotezelor greșite încă de la etapa de design a proiectului;
- Implementarea neadecvată a proiectului;
- Erori la colectarea datelor.

Oricare dintre aceste domenii poate fi gestionat de diverși membri ai personalului. Procesul de revizuire a țintelor ar trebui să includă persoanele cheie din cadrul proiectului, dar ar fi bine ca acest proces să fie ghidat de directorul de program.

### Persoana responsabilă

Este important să existe o persoană care să colecteze datele pentru indicatori, precum și o persoană care să furnizeze aceste date. Acestea pot fi atât din interiorul organizației, cât și din exterior.

## DIFICULTĂȚI ÎN PROCESUL DE M&E

### Probleme legate de identificarea ipotezelor greșite

Atunci când ați elaborat designul proiectului, ați făcut un șir de presupuneri. De asemenea, ați colectat date despre anumiți indicatori înainte ca intervenția să demareze, pentru a stabili un punct de referință sau de plecare în raport cu care să măsurați schimbarea survenită. Ipotezele Dvs. și datele de referință au fost utilizate la elaborarea țintelor. Factorii luați în considerație au inclus:

- Date demografice, inclusiv numărul populației, distribuția pe vârste și procentajul prevalent;
- Factori sociali și culturali, cum ar fi limba, potriviri și acceptări culturale;
- Estimări legate de eficacitatea proiectului, cum ar fi estimarea numărului de persoane care își vor schimba comportamentul sau vor fi deschise să accepte serviciile oferite de Dvs.

În general, cu cât datele folosite sunt mai solide, cu atât țintele sunt mai precise. Totuși, în cazul proiectelor noi sau care se extind în zone noi, datele demografice de bază și estimările sociale și culturale nu pot fi la fel de sigure ca și în cazul proiectelor care au deja o anumită experiență. Prin urmare, pot apărea discrepanțe între ținte și rezultatele reale.

### Probleme de implementare

Uneori, sursa discrepanțelor poate fi implementarea neadecvată și nu neapărat designul proiectului. Aceasta ar putea include:

- Demararea întârziată a proiectului;
- Probleme de buget, cum ar fi costuri mai ridicate decât v-ați așteptat sau întârzieri în asigurarea fondurilor;
- Probleme ce țin de resursele umane, cum ar fi incapacitatea de a găsi personal calificat sau provocări în recrutarea voluntarilor;
- Probleme de instruire, cum ar fi training-uri ineficiente sau materiale de instruire necalitative.

### Erori la colectarea datelor

Ce se întâmplă atunci când proiectul a fost elaborat bine și implementarea acestuia se desfășoară lin, dar sunt decalaje între ținte și datele colectate? Problema ar putea consta chiar în aceste date. Exemplele de erori în colectarea datelor includ:

- Rezultate nemenționate. De exemplu, voluntarii nu au înregistrat fiecare beneficiar;
- Menționarea dublă. Un număr mai mare decât cel așteptat poate apărea din numărarea beneficiarilor de mai multe ori;
- Probleme de introducere a datelor. Posibil că datele au fost colectate corect, dar nu acces exact în sistemul de M&E.

### Elaborarea soluțiilor

Odată ce ați identificat discrepanțe, veți dori să căutați cauzele și să identificați soluții de corectare. Dacă găsiți mai multe cauze, nu încercați să vă referiți la toate deodată. Concentrați-vă pe una, a cărei rezolvare va avea un impact mai mare și care va genera o mai bună profitabilitate din investiția de timp, personal și resurse. Dacă trebuie să adaptați intervenția, asigurați-vă că puneți toate procesele la punct, testați și validați ajustările. De asemenea, monitorizați progresul și documentați-vă în legătură cu schimbările efectuate. În continuare găsiți câteva sugestii și despre cum să mergeți înainte, adresând cele trei tipuri specifice de dificultăți.

### Luarea în considerație a designului proiectului

Țintele eronate datorate erorilor la etape de design a proiectului sunt cele mai dificil de identificat și pot fi cele mai provocatoare în a le corecta. Încercați să excludeți toate celelalte probleme mai întâi.

## Realizarea ajustărilor în procesul de implementare

Uneori ajustarea strategiilor de implementare poate redresa situația. Pentru a evita capcanele:

- Dacă doriți să ajustați bugetul, cereți permisiunea donatorului, în special pentru a face recalculări în categoriile de buget;
- Pilotați schimbările oricând este posibil. Acordați câteva luni de lucru remedierilor pe care le faceți înainte de a grăbi lucrurile, pentru a aplană discrepanțele ce țin de țintă;
- Documentați ajustările, astfel ca pe viitor să nu se repete greșelile.

### Aspecte referitoare la calitatea datelor

Puneți în discuție orice aspect legat de calitatea datelor de îndată ce faceți rost de acestea. De exemplu, dacă aveți probleme cu numărarea datelor, începeți prin a vă sigura că fiecare persoană implicată are o înțelegere clară despre ce sau pe cine trebuie să numere în cazul fiecărui indicator. Asigurați-vă că echipa înțelege indicatorul. Uneori indicatorii sunt clar definiți de către donatori. Alteori se așteaptă ca organizația să își stabilească propriile standarde minime de indicatori, în ce caz și cum să numere fiecare persoană care a beneficiat de serviciile proiectului. Dacă nu toți membrii echipei proiectului sunt de acord cu modalitatea de numărare a beneficiarilor pentru diverse activități, atunci ar putea rezulta erori în numărarea beneficiarilor.

Dacă ați raportat la donator rezultate care ar putea să conțină erori, contactați reprezentantul responsabil pentru a discuta modalitatea de corectare a rapoartelor precedente.

### Ajustarea progresivă a țintelor

În timp ce „discrepanțele” se referă, în general, la neconcordanțe dintre ținte și realitatea existentă, proiectul Dvs. ar putea avea nevoie de ajustări dacă rezultatele actuale sunt mult mai mari decât țintele. De exemplu, rezultatele mai înalte decât cele scontate ar putea afecta bugetul sau alte activități care au legătură cu acestea. Adicional rezultatele mai mari decât țintele poate fi un indiciu al faptului că are loc o numărătoare dublă. Prin urmare, fiți atenți la rezultatele prea mari și fiți pregătiți să investigați și să ajustați în caz de necesitate.

### Ajustarea regresivă a țintelor

În unele cazuri veți constata că nu aveți o altă alegere decât să ajustați țintele în mod regresiv, adică atunci când rezultatele actuale sunt mai mici decât țintele inițial planificate. Din cauza că sunteți obligați prin contract să atingeți acele ținte, va trebui să lucrați cu reprezentantul responsabil pentru a opera schimbările de rigoare. Pentru a face acest lucru, luați în considerație următoarele:

- Veți reduce țintele pentru anul curent sau pe cele generale, de început? De câte ori este posibil, propuneți soluții pentru a preveni repetarea neconcordanțelor curente în următorii ani.
- Aveți un motiv obiectiv pentru a reduce țintele generale? Lipsa de timp nu este suficientă. Este posibil ca o prelungire fără resurse financiare adiționale să fie o soluție în realizarea scopului? Dacă răspunsul este totuși „nu”, va trebui să elaborați un document bazat pe argumente solide pentru a vă susține cererea de acceptare a reducerii rezultatelor.

În planul de acțiuni al proiectului probabil că ați asigurat o legătură dintre țintele propuse și buget. Prin urmare, atunci când propuneți ajustarea țintelor, ar trebui să vă referiți și la impactul pe care acest lucru îl va avea asupra bugetului. Dacă nu puteți atinge țintele propuse într-o regiune, încercați să vedeți dacă puteți recalcula bugetul și mări țintele într-un proiect dintr-o altă localitate sau regiune.

▶ Exemplu: Proiectul pentru copiii orfani și vulnerabili este nesatisfăcător și credeți că motivul este faptul că sunt mai puțini astfel de copii în regiune decât ați presupus inițial. Gândiți-vă la o formulă care ar demonstra acest lucru și utilizați-o ca bază pentru înaintarea unei solicitări de modificare a țintelor.

Revizuirea țințelor, ajustarea programului și evaluarea calității și corectitudinii datelor sunt părți naturale și necesare în cadrul managementului de proiect. De fiecare dată când perfecționați modelul logic, aplicând lecțiile învățate, nu faceți altceva decât să consolidați proiectul. Drept rezultat, data viitoare când îl veți implementa într-o regiune nouă, cu beneficiari noi, ipotezele vor fi mai bune și țințele mult mai exacte.

## MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA: DOUĂ PĂRȚI ALE ACELEIAȘI MONEDE

Deși de cele mai dese ori sunt menționate împreună, monitorizarea și evaluarea reprezintă, de fapt, două activități distincte, care se aseamănă, dar care nu sunt identice. Ceea ce au aceste două activități în comun este că ambele caută să colecteze informații despre ceea **ce** faceți și despre **cum** faceți.

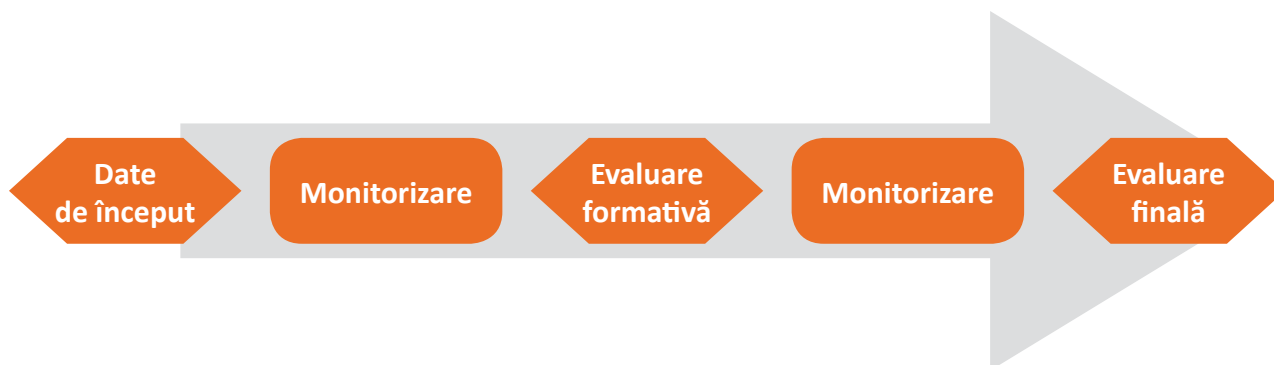
*Monitorizarea* implică măsurarea progresului proiectului prin colectarea și analiza sistematică a informațiilor despre ce faceți și pentru cine activați. Aceasta poate servi drept sistem de alarmă timpurie, care vă avertizează dacă activitățile sunt desfășurate conform planului inițial. În caz contrar, puteți adopta anumite măsuri pentru a soluționa problemele și ajusta activitățile și planul de acțiuni pentru a fi mai productivi. Monitorizarea oferă informație de bază pentru evaluare.

### Tabel de monitorizare.

Indicatorul	Situația actuală	Devieri de la situația planificată?	Cauzele devierii	Lecții învățate, recomandări

*Evaluarea* reprezintă o analiză mai aprofundată a performanței și activităților decât în cazul monitorizării. Evaluarea oferă posibilitatea de a face o analiză a progresului, calității și impactului activităților în comparație cu strategia proiectului / programului, țințele și planul de activitate.

Evaluarea vă spune dacă ați făcut ceea ce ați planificat să faceți și, dacă nu, atunci vă oferă răspuns de ce s-a întâmplat astfel. De asemenea, răspunde la întrebări legate de responsabilitate – ați realizat ceea ce ați promis în propunerea de proiect – și oferă informație pentru luarea deciziilor. Aceasta răspunde la întrebări precum: ce a fost realizat, care a fost costul, se merită să mai implementați proiectul în altă parte, cum ați putea implementa proiectul mai bine pe viitor? etc. Mai mult ca atât, rezultatele evaluării oferă multe cunoștințe, informații atât organizației Dvs., cât și constituenților cointeresați de proiectul / programul Dvs.





## Evaluarea procesului

De regulă o evaluare eficace a proiectului cuprinde atât evaluarea procesului, cât și evaluarea rezultatelor (outcome). Evaluarea procesului se bazează pe analiza a cât de bine au fost implementate activitățile și dacă acestea au fost implementate conform planului inițial. Abilitatea unui proiect de a atinge rezultatele scontate depinde în mare măsură de faptul dacă activitățile rezultă în cantitatea și calitatea planificată de *output-uri* (produse). Activitățile povestesc istoria proiectului și relatează ce s-a întâmplat și de ce.

Proiectele sunt foarte complexe și rareori un proiect reprezintă sută la sută un succes. Unele aspecte ale proiectului vor atinge rezultatele scontate, altele dimpotrivă – nu o vor face. Un proiect poate fi de succes cu unii dintre beneficiari sau poate să nu aibă deloc succes cu un alt segment de beneficiari. Evaluarea procesului se va axa pe oferirea unui răspuns la întrebările *cum?* și *de ce?* proiectele au succes sau nu au succes; care este grupul țintă pentru care proiectul are cel mai mare succes și care sunt circumstanțele.

Evaluarea procesului începe cu identificarea **activităților** proiectului. Activitățile sunt niște acțiuni pe care le întreprindeți pentru a atinge rezultatele. Activitățile rezultă în niște rezultate tangibile care se numesc **output-uri** – niște produse măsurabile ale activităților proiectului. Acestea reprezintă lucrul concret pe care l-ați efectuat și produsele acestui lucru.

Activitățile și output-urile ne spun ce am făcut, dar nu este suficient pentru evaluare! Scopul evaluării procesului este să înțelegem cât de bine ați desfășurat activitățile. Următorul pas este de a identifica și alte întrebări care ne-ar ajuta să înțelegem *calitatea* implementării. Iată câteva exemple de întrebări pe care le puteți lua în considerație:

- **Participare:** Au participat beneficiarii așa cum a fost planificat? De ce da sau de ce nu?
- **Calitate:** Au fost serviciile/materialele oferite de calitate înaltă? Au fost adecvate pentru participanți/beneficiari?
- **Satisfacția:** Sunt beneficiarii satisfăcuți de serviciile oferite? De ce da sau de ce nu?
- **Contextul:** Ce factori au influențat abilitatea Dvs. de a implementa proiectul conform planului?

**Tabel: Evaluarea procesului**

Activități	Output-urile	Metode de colectare a informației	Efortul de colectare a informației (scăzut, mediu, înalt)	Sursa de verificare
	<b>Output</b>			
	<b>Întrebări:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participare: Au participat beneficiarii așa cum a fost planificat? De ce da sau de ce nu?</li> <li>• Calitate: Au fost serviciile/materialele oferite de calitate înaltă? Au fost adecvate pentru participanți/beneficiari?</li> <li>• Satisfacția: Sunt beneficiarii satisfăcuți de serviciile oferite? De ce da sau de ce nu?</li> <li>• Contextul: Ce factori au influențat abilitatea Dvs. de a implementa proiectul conform planului?</li> </ul>			

## Evaluarea rezultatelor (outcome)

În cadrul evaluării este important să se evalueze și rezultatele, nu doar procesul. Nu întotdeauna intențiile bune, implementarea conform planului a activităților va rezulta neapărat în atingerea tuturor rezultatelor scontate. Este important să fie elaborat un plan pentru a evalua atingerea *outcome-urilor* – schimbările pe care le așteptați drept rezultat al efortului Dvs.

Pentru a evalua rezultatele, urmați pașii descriși în continuare:

1. Identificați rezultatele pe care proiectul intenționează să le atingă drept urmare a desfășurării activităților. Rețineți că *outcome-ul* este o schimbare calitativă la beneficiarii voștri (ex: copiii cu anumite abilități dezvoltate, persoanele cu dizabilități au un loc stabil de muncă, persoanele din comunitate cunosc și sunt receptive la problemele tinerilor etc.).
2. Pentru a evalua cât de bine rezultatele au fost atinse, este necesar pentru fiecare rezultat să fie identificați indicatorii de măsurare. Indicatorii răspund la întrebarea: *de unde știm că am realizat aceasta?* Indicatorii trebuie să fie cei care măsoară rezultatul și nu input-ul sau procesul.
3. Identificați metodele de colectare a informației. Ce informație veți colecta pentru a afla cât mai multe despre indicatorul dat. De asemenea, este important să cunoașteți unde veți colecta această informație. Informația colectată trebuie să fie realistă, ușor de colectat, dar și să fie credibilă pentru constituenți.
4. Identificați efortul de colectare a informației. Pentru unii indicatori efortul poate fi scăzut sau mediu, iar pentru alții efortul poate fi destul de înalt.
5. Listați sursele de verificare a informației. Unde va fi informația păstrată, stocată pentru a fi consultată în caz de necesitate.

### Tabel: Evaluarea rezultatelor

Rezultate (outcome)	Indicatori	Metode de colectare a informației	Efortul de colectare a informației (scăzut, mediu, înalt)	Sursa de verificare

## Colectarea și analiza datelor

### 6 sfaturi pentru gestionarea sistemului Dvs. de M&E

1. Elaborați planuri de M&E realiste.
2. Oferiți suficient suport managerial.
3. Asigurați-vă că personalul înțelege și valorifică sarcinile de M&E.
4. Rezervați timp suficient pentru activitățile de M&E, inclusiv pentru organizarea și procesarea datelor.
5. Includeți M&E în cicluri de planificare.
6. Prezentați la timp datele pentru M&E, pentru ca acestea să fie utilizate în rapoarte și la luarea deciziilor.

Colectarea datelor reprezintă cheia pentru a avea o monitorizare și o evaluare de succes. Metodele de colectare a datelor trebuie să corespundă cu indicatorii elaborați pentru proiect / program, să fie adecvați pentru context și să fie ușor de utilizat. Gândiți-vă la metode ce ar permite participarea întregii comunități și asigurați-vă că toată analiza este împărtășită cu personalul și beneficiarii, atât pentru a îmbunătăți luarea deciziilor, cât și pentru a avea susținere pentru realizarea activităților de M&E.

Există mai multe căi de colectare a datelor pentru realizarea scopurilor de M&E, inclusiv chestionare, interviuri cu beneficiarii, observații ale experților și discuții în cadrul focus-group-urilor. Înainte de includerea unor metode sau instrumente noi de colectare a datelor, evaluați ce date pot fi colectate din surse care există deja. Spre exemplu, ați putea adapta registrele sau listele de participare deja existente pentru a obține datele de care aveți nevoie? În cazul în care elaborați instrumente noi, de exemplu, chestionare sau rapoarte ale echipei din teren, concentrați-vă pentru a le elabora cât mai „prietenos” posibil din punct de vedere al utilizării și asigurați-vă că personalul și constituenții sunt instruiți pentru a le folosi. Întotdeauna gândiți-vă cine sunt utilizatorii atunci când elaborați aceste instrumente. Cât de instruiți sunt cei care colectează datele? Trebuie instrumentele să fie traduse în limba locală? De cât timp are nevoie o persoană pentru a colecta datele?

Cum trebuie să fie informația colectată	Criterii de selectare a metodelor de colectare a datelor	Poate avem deja informația necesară...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistă</li> <li>• Ușor de colectat</li> <li>• Să fie credibilă pentru finanțatori și alți constituenți.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Să corespundă cu indicatorii elaborați pentru proiect;</li> <li>• Să fie adecvați pentru context;</li> <li>• Să fie eficace;</li> <li>• Să fie ușor de colectat și utilizat;</li> <li>• Să nu implice costuri și efort foarte mare.</li> <li>• Să nu necesite prea mult timp;</li> <li>• Să fie relevante pentru grupul țintă.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrele sau listele de participare deja existente;</li> <li>• Rapoartele echipei din teren;</li> <li>• Procesele-verbale ale ședințelor;</li> <li>• Rapoartele financiare;</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Asigurați-vă că datele sunt colectate cu acuratețe, prin efectuarea unor evaluări a calității datelor pe care le colectați. Analizați regulat datele pe care le-ați colectat prin structurarea și organizarea acestora, pentru a înțelege tendințele care reies din implementarea proiectului Dvs. Această informație va ajuta managerii să determine dacă proiectul este pe cale să atingă obiectivele propuse și să propună schimbări în caz contrar.

### Analiza și interpretarea informației colectate

*Întotdeauna începeți cu scopul pe care-l are evaluarea:* Dacă, de exemplu, scopul evaluării este să îmbunătățiți proiectul prin identificarea punctelor sale forte și slabe, puteți organiza informația colectată în *punctele slabe ale proiectului, punctele forte și sugestii de îmbunătățire*. Dacă efectuați o evaluare a impactului proiectului, puteți categorisi informația conform indicatorilor pentru fiecare rezultat.

*Analizați informația cantitativă* (aceasta se poate face fie cu ajutorul anumitor programe speciale sau mecanic). Încercați să grupați răspunsurile și să identificați câte persoane au răspuns la fel: 20 de persoane au marcat „1”, 15 au marcat „2” etc.

*Analizați informația calitativă (răspunsurile intervievaților de la interviu, focus-group sau comentariile în scris din chestionare):*

- Citiți toată informația;
- Organizați comentariile în categorii similare: preocupări, sugestii, puncte forte, puncte slabe, experiențe similare, input-urile proiectului, recomandări, output-uri etc.;
- Încercați să găsiți careva asocieri sau relații cauzale între categorii: de exemplu, toate persoanele care au participat la proiectul de seară au aceleași îngrijorări, majoritatea vin din aceeași regiune geografică etc.
- Păstrați toate comentariile timp de câțiva ani în caz de necesitate pentru referință ulterioară.

### Interpretarea informației

1. Încercați să comparați rezultatele obținute din colectarea datelor cu ceea ce era preconizat încă de la începutul proiectului (scopurile inițiale, rezultatele scontate, indicatorii de atingere a rezultatelor etc.);
2. Luați în considerație toate recomandările și concluziile privind implementarea proiectului pentru a ajuta personalul să-l îmbunătățească.
3. Notați toate aceste concluzii și recomandări într-un document care să vă ajute la formularea concluziilor și recomandărilor Dvs.

### Utilizarea informației din cadrul sistemului de M&E

Construiți mecanisme clare pentru a facilita utilizarea informației din cadrul sistemului de M&E. Spre exemplu, ați putea organiza o ședință formală de revizuire a datelor lunar, trimestrial sau anual, pentru a urmări progresul spre realizarea țintelor și obiectivelor. Acest lucru v-ar permite să modificați activitățile sau să aveți unele discuții cu donatorii, în cazul în care va fi necesar să schimbați țintele.

#### Cerințe specifice USAID

Recipienții de granturi USAID sunt, de regulă, rugați să includă tot sistemul lor de M&E într-un document numit Plan de Management al Performanțelor (PMP). PMP-ul este un instrument creat pentru a vă ajuta să elaborați și să gestionați procesul de monitorizare, analiză, evaluare și raportare a progresului atingerii obiectivelor setate. Acesta servește, de asemenea, drept un document de referință care conține țintele, o definiție detaliată a fiecărui indicator al proiectului, metodele și frecvența de colectare a datelor pentru fiecare dintre acești indicatori și cine va fi responsabil de colectarea datelor. PMP-ul Dvs. va oferi, de asemenea, detalii despre cum datele vor fi analizate și ce evaluări vor fi necesare pentru a completa datele obținute în rezultatul monitorizării.

**Obiectivul: OSC-urile reprezintă în mod eficient interesele cetățenilor**

**Rezultatul așteptat: OSC-urile au suficiente capacități ca să reprezinte și să promoveze eficient interesele cetățenilor**

Indicatorul de performanță	Definiția indicatorului	Sursa de colectare a datelor	Metoda de colectare a datelor	Frecvența	Linia de referință și Ținta finală	Persoana responsabilă
Numărul de campanii de advocacy desfășurate	Numărul de campanii de advocacy care au fost inițiate și finalizate de către OSC	OSC-ul	Rapoartele trimestriale; lista campaniilor	Trimestrial	Linia de referință: 0 Ținta trimestrul 1: 0 Ținta trimestrul 2: 1 Ținta trimestrul 3: 0 Ținta trimestrul 4: 0 Ținta finală: 1	Managerul de granturi, persoana responsabilă de Monitorizare
Numărul de politici publice influențate	Numărul de politici publice (amendamente, legi, dispoziții, provizii, regulamente instituționale sau proceduri, strategii) influențate ca rezultat al campaniei de advocacy	Parlamentul	Monitorul Oficial, pagina web a Parlamentului, Guvernului, Consiliului raional, ministere	Anual	Linia de referință: 0 Ținta anul 1: 1 Ținta finală: 1	Managerul de granturi, persoana responsabilă de Monitorizare

### Referințe

1. Capable Partners Program, *Implementation Tips for USAID Partners*  
<http://www.ngoconnect.net/documents/592341/0/CAP+Implementation+Tips+for+USAID+Partners>
2. John de Coninck, Chaturvedi Khilesh, Ben Haagsma, *Planning, Monitoring and Evaluation in Developing Organizations*, IC Consult, 2008;
3. Innovation Network, *Evaluation Workbook, Logic Model and Evaluation*;
4. <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

# MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Managementul resurselor umane (MRU) este o funcțiune care se ocupă de gestionarea celui mai prețios activ al organizației – *oamenii*. Politica și procedurile cu privire la personalul organizației trebuie să contribuie la crearea unui climat pozitiv organizațional, în care angajații și voluntarii oferă tot ce au mai bun la locul de muncă. Procedurile cu privire la personal, administrate în mod eficient, contribuie la asigurarea organizației cu „persoane potrivite la locurile potrivite și la timpul potrivit”, care sunt și capabile să mențină și să dezvolte capitalul uman al organizației.

Deși unele politici și proceduri cu privire la personal trebuie să se conformeze legislației muncii și cerințelor donatorilor, majoritatea trebuie să fie corelate totuși cu misiunea, viziunea și valorile organizației.

Acest capitol își propune să descrie aspectele esențiale ale gestionării eficiente a personalului la locul de muncă, precum și oferă informații privind cerințele specifice în domeniul MRU al donatorilor, inclusiv a USAID, față de organizațiile care beneficiază direct de fondurile acestora. Acest capitol oferă, de asemenea, soluții pentru motivarea personalului, recrutarea și motivarea voluntarilor.

Subiecte abordate:

- Introducere în MRU
- MRU: Politici și proceduri
- Angajarea personalului
- Monitorizarea și Evaluarea performanțelor
- Dezvoltarea și instruirea personalului
- Remunerare și beneficii
- Personalul cheie al organizației
- Evidența și administrarea personalului
- Managementul voluntarilor

Unele proceduri cu privire la personal sunt reglementate de cadrul normativ în vigoare (Codul muncii și alte acte normative relevante) sau de finanțatori, iar alte proceduri referitoare la personal se bazează pe viziunea și politica de personal a organizației privind modalitatea de gestionarea resurselor umane.

Existența unei politici și a procedurilor legate de personal clar definite asigură atât îmbunătățirea comunicării între angajați, clarificarea așteptărilor, echitatea la locul de muncă, cât și ajută organizația să prevină careva greve sau litigii de muncă.

*Conformarea cu cadrul legal*

Politica și procedurile cu privire la personal trebuie să fie elaborate în strictă conformitate cu prevederile Codului Muncii al Republicii Moldova (Legea 154/2003), începând cu modalitatea de angajare și terminând cu rezilierea contractului de muncă.

### Standarde minime de conduită

În fiecare organizație trebuie să existe standarde minime de conduită care reglementează comportamentul la locul de muncă, care are efect direct asupra performanței individuale și organizaționale. Standardele de conduită pot include aspecte privind: gestionarea timpului de muncă, modalitatea de a realiza sarcinile, promovarea siguranței și sănătății la locul de muncă etc.

### Evidența timpului de muncă

Instrumentele de evidență a timpului de muncă (ex. fișe de pontaj, *time-sheet*) sunt necesare atât pentru auditul anual, cât și pentru tot personalul plătit, inclusiv personalul contractual și cel care activează în regim parțial de muncă. Se recomandă utilizarea instrumentelor de evidență a timpului și pentru voluntari, pentru ca aceștia să poată duce contul timpului utilizat în raport cu contribuția adusă organizației.

### Crearea Manualului Personalului

Odată ce aveți elaborată politica și procedurile cu privire la personal, acestea trebuie inserate într-un singur document, numit „Manualul personalului”, conținutul căruia trebuie adus la cunoștința tuturor angajaților. Trebuie să vă asigurați că toate prevederile Manualului personalului sunt înțelese de către angajați, pentru a fi respectate. Prezentarea Manualului personalului poate fi efectuată și în cadrul sesiunii de orientare a angajatului.

### Cerințe specifice USAID

*Vigilență, nediscriminare și obiectivitate în procesul de angajare*

Organizațiile finanțate de USAID trebuie să dețină informații privind istoria academică și profesională a fiecărui angajat (CV), precum și o evidență a salariului avut pe parcursul activității profesionale (salary history). Astfel, aceste date se regăsesc în așa-numitul Formular 1420, care trebuie completat pentru toți angajații și anexat în dosarul personal al acestora.

## MRU: POLITICI ȘI PROCEDURI ÎN PRACTICĂ

- DEFINIȚII**
- ➔ **Resurse umane** – persoanele din cadrul organizației: angajații/salariații și voluntarii.
  - ➔ **Politica de personal** – set de principii, valori și norme de bază privind diferite aspecte ale gestionării resurselor umane în cadrul organizației. Politica de personal reprezintă un document declarativ al organizației care prevede „modul în care sunt tratați oamenii în această organizație”.
  - ➔ **Proceduri cu privire la personal** – o document intern care include prevederile de bază care trebuie să fie cunoscute și respectate de către fiecare angajat cu privire la angajare, evaluare a performanțelor, promovare, motivare financiară și nefinanciară, disciplina muncii etc.
  - ➔ **Manualul personalului** – document intern care include prevederile de bază care trebuie să fie cunoscute și respectate de către fiecare angajat cu privire la angajare, evaluare a performanțelor, promovare, motivare financiară și nefinanciară, disciplina muncii etc.

## De ce trebuie să elaborăm Manualul Personalului?

Manualul personalului este cel mai important instrument de comunicare dintre organizație și angajații săi. Deși, de regulă, organizațiile au politici și proceduri cu privire la personal, acestea pot fi nescrise sau sunt neînțelese de către angajați. Prin documentarea regulilor și procedurilor referitoare la personal într-un document/manual, Dvs. comunicați angajaților care sunt așteptările voastre, iar angajații, la rândul lor, ar afla pe ce ar putea miza în schimb.

În conformitate cu majoritatea cerințele USAID, toate organizațiile beneficiare de granturi trebuie să dispună de un Manual al personalului.

### Elemente cheie ale Manualului Personalului

Toate Manualele cu privire la personal sunt diferite. Fiecare organizație are viziunea sa privind gestionarea resurselor umane. Totuși, câteva principii și elemente sunt comune:

1. **Introducere.** Manualul personalului începe cu o explicație despre scopul și modalitatea de utilizare a acestuia. Poate descrie termenii de bază, misiunea, viziunea și valorile organizației, organigrama.
2. **Procedura de angajare.** Se descriu principiile și regulile aplicate în procesul de angajare; metodele de recrutare și selecție profesională; sesiunea de orientare; perioada de probă și alte aspecte relevante procesului de angajare.
3. **Remunerare și beneficii.** Se descrie sistemul de salarizare, care se bazează pe un salariu fix sau o combinație între salarizarea fixă și cea variabilă, corelată cu performanța. Sunt descrise situațiile când un angajat poate pretinde la o majorare a salariului. De asemenea, se oferă informații privind pachetul de beneficii, inclusiv achitarea impozitelor și contribuțiilor sociale de stat.
4. **Evaluarea performanțelor.** Sunt descrise principiile și etapele de bază ale procesului de evaluare a performanțelor angajaților. Sunt prezentate deciziile care pot fi luate în baza rezultatelor evaluării performanțelor.
5. **Instruirea și dezvoltarea carierei.** Sunt descrise modalitățile de perfecționare a abilităților la locul de muncă, care includ în mod obligatoriu auto-instruirea, precum și instruirea internă și/sau externă.
6. **Condiții de muncă și program de lucru.** Sunt descrise condițiile de muncă, inclusiv aspectele specifice, în cazul în care acestea există. Sunt oferite informații despre programul de lucru, inclusiv posibilitatea negocierii unui program flexibil de muncă. Se oferă detalii privind durata programului de muncă în cazul angajaților cu timp total de muncă (*full-time*) și cu timp parțial de muncă (*part-time*).
7. **Codul de conduită.** Sunt descrise normele și regulile privind comportamentul la locul de muncă, restricțiile.
8. **Securitatea și sănătatea la locul de muncă.** Sunt prezentate regulile de bază privind exploatarea echipamentului tehnic în cadrul organizației. Se indică obligativitatea semnării instrucțiunii de serviciu în domeniu.

## Șase etape pentru a asigura o implementare eficientă a politicii de personal

1. **Implică.** Atunci când elaborați politica sau procedurile cu privire la personal solicitați feedback din partea angajaților și implicați-i cât mai mult posibil.



2. **Diseminează.** Manualul personalului trebuie multiplicat și să fie prezent pe masa fiecărui angajat sau disponibil în mai multe exemplare într-un loc special (bibliotecă, hol etc.).
3. **Notifică.** Oricare modificare privind politica de personal trebuie comunicată în scris tuturor angajaților.
4. **Orientează.** Fiecărui nou angajat trebuie să i se prezinte prevederile Manualului personalului. În cazul în care nu ați avut un astfel de document și l-ați elaborat recent, se recomandă să organizați o sesiune de prezentare tuturor angajaților.
5. **Solicitați semnături de confirmare/feedback.** Solicitați de la angajați confirmări precum că au primit Manualul personalului și asigurați-vă că au avut oportunitatea să pună întrebări și să înainteze propuneri.
6. **Fiți deschiși spre schimbare.** Uneori politica de personal poate fi foarte bună în „teorie” sau în scris, dar în practică este mai dificil de aplicat. Evaluați periodic politica și procedurile cu privire la personal, ca să vă asigurați că acestea sunt eficiente în practică. Să nu vă fie frică să modificați sau să ajustați conținutul acestora.

## ANGAJAREA PERSONALULUI

- DEFINIȚII**
- ➔ **Recrutare** – atragerea candidaților potriviți pentru posturile vacante din cadrul organizației Dvs.
  - ➔ **Selecție profesională** – identificarea celor mai buni candidați pentru posturile vacante.
  - ➔ **Integrare socio-profesională** – proces prin care angajatul este ajutat să se simtă parte a echipei și să înțeleagă specificul muncii.
  - ➔ **Orientare la locul de muncă** – sesiune organizată cu noul angajat care are scopul de a informa angajatul privind misiunea și activitatea organizației, cerințele și specificul postului ocupat, prezentarea echipei.
  - ➔ **Concurs** – formă de ocupare a unui post vacant prin recrutare externă, de pe piața muncii.
  - ➔ **Promovare** – formă de ocupare a unui post vacant prin recrutare internă, unde angajatul obține un post superior celui exercitat anterior.
  - ➔ **Transfer** – formă de ocupare a unui post vacant prin recrutare internă, unde angajatul obține un post similar celui exercitat anterior.
  - ➔ **Fișa de post** – instrument intern de management care include o descriere detaliată a scopului funcției, sarcinilor și atribuțiilor, responsabilităților, împuternicirilor, relațiilor de subordonare, precum și a indicatorilor de performanță. Fiecare post din organizație, începând cu postul de Director Executiv, trebuie să dispună de o *fișă de post*. Fișele de post sunt pentru posturile din organizația Dvs., nu pentru persoanele care dețin posturile date. Mai multe exemple de fișe de post găsiți în anexa 2.

Fișa de post trebuie anexată la contractul de muncă al angajatului și poate revizuită ori de câte ori apare necesitatea.

În acest capitol vom prezenta cele mai importante aspecte care trebuie luate în considerație în procesul de angajare a persoanelor în posturile vacante pe care le aveți.

Procesul de angajare este constituit din 3 etape:

1. **Recrutarea candidaților** – are scopul de a găsi cât mai multe persoane care întrunesc cerințele minime ale postului;
2. **Selecția celui mai bun candidat** – are scopul de a identifica cel mai bun candidat pentru postul vacant din cadrul organizației Dvs., adică cel mai profesionist, motivat și compatibil cu cultura organizațională;
3. **Integrarea socio-profesională** – are scopul de a ajuta noul angajat să se integreze cât mai repede și eficient în echipă/organizație; să se simtă parte a întregului.

Un post vacant poate fi ocupat prin intermediul recrutării interne sau celei externe.

RECRUTARE INTERNĂ	RECRUTARE EXTERNĂ
<p>Recrutarea internă este procesul de căutare a candidaților pentru un post vacant din <i>interiorul organizației</i>, adică din rândurile angajaților și/sau voluntarilor.</p> <p>Recrutarea din interiorul organizației este foarte benefică atunci când căutați o persoană care cunoaște specificul activității/postului și atunci când doriți să transmiteți un mesaj angajaților, precum că în cadrul organizației Dvs. orice persoană competentă și motivată poate fi promovată.</p> <p>În acest caz, dacă sunt mai multe persoane care doresc să ocupe postul vacant – organizați un concurs intern (probă scrisă și/sau interviu). În cazul în care ați identificat persoana care este agreată de către echipă, emiteți un ordin de promovare a persoanei date.</p>	<p>Recrutarea externă este procesul de căutare pe <i>piața muncii</i> a candidaților pentru un post vacant.</p> <p>Etapele recrutării sunt următoarele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Elaborarea anunțului.</b> <i>Anunțul de angajare</i> este foarte important. Acesta trebuie să conțină informații cheie despre: profilul organizației; titlul postului vacant; o scurtă descriere a postului (scop, sarcini de bază); condiții specifice de muncă (dacă e cazul); programul de lucru și cerințele minime față de persoana care urmează să dețină postul dat, precum și lista documentelor necesare a fi prezentate, data limită și datele de contact.</li> <li>2. <b>Mediatizarea anunțului.</b> Elaborarea anunțului în mod corect încă nu asigură faptul că veți primi dosare de la persoane care întrunesc condițiile minime ale Dvs. Canalele de difuzare a anunțului influențează numărul și calitatea dosarelor recepționate.</li> <li>3. <b>Colectarea și analiza dosarelor.</b> Dosarele candidaților trebuie sistematizate pentru o analiză mai ușoară. Dacă aveți posibilitate, confirmați prin email recepționarea documentelor.</li> <li>4. <b>Trierea candidaților.</b> Din numărul total de dosare recepționate, selectați doar acei candidați care se potrivesc minim 85% cerințelor minime ale Dvs., pe care îi veți invita la proba scrisă și/sau interviul de angajare.</li> </ol>

## Dosarul de angajare

De regulă, multe organizații apelează la solicitarea CV-ului, a scrisorii de intenție și eventuala prezentare a referințelor și recomandărilor.

Din practică, completarea unui *formular de aplicare* (a se vedea anexa 3) pare a fi mult mai eficientă. În cazul CV-ului și a scrisorii de intenție, Dvs. nu aveți cum să influențați informațiile prezentate de către candidat, în schimb, în cazul formularului de aplicare, puteți pune întrebările răspunsul cărora vă interesează. Aceste întrebări pot viza atât studiile, experiența profesională, cât și motivația ocupării postului dorit, așteptările salariale, dar și alte aspecte, precum motivul plecării de la ultimul post sau persoanele care îl pot recomanda și datele de contact ale acestora.

Răspunsurile oferite în formularul de aplicare o să vă ajute să percepeți și modul de gândire al persoanei, modul de expunere a informației, modul de prezentare a datelor. Acestea pot servi, de asemenea, drept teme și pentru formularea de întrebări în cadrul interviului.

## Selecția celui mai bun candidat

Odată ce ați identificat candidații care întrunesc condițiile minime, urmează etapa a doua – aplicarea metodelor de selecție pentru a verifica cunoștințele, abilitățile și motivația candidaților.

Cele mai simple și practice metode de selecție sunt:

1. **Proba scrisă** – un set de întrebări cu variante de răspuns (test-grilă), care are scopul de a verifica cunoștințele, dar și unele abilități, precum cunoașterea unei limbi străine sau deprinderi de operare pe calculator. În dependență de poziția pentru care candidează, puteți solicita de la candidați să culeagă un text, să elaboreze niște date în Excel, să întocmească un comunicat de presă sau să traducă în scris un text din limba română.
2. **Interviul** – un set de întrebări deschise la care candidatul trebuie să răspundă. Prin intermediul acestora puteți observa comportamentul, atitudinea, modalitatea de gândire și soluționare a problemelor. Pentru ca interviul să fie eficient, trebuie să urmați un *ghid de intervievare* (a se vedea anexa 4), care trebuie să fie același pentru toți candidații. Doar așa veți putea compara răspunsurile și lua o decizie corectă. Dacă cunoașterea unei limbi străine este foarte importantă, atunci câteva întrebări pot fi formulate în limba dată.

## Integrarea socio-profesională

Se recomandă să organizați o sesiune de orientare prin care să informați angajatul despre misiunea și activitatea organizației, despre postul deținut, să prezentați echipa, alte aspecte utile pe care trebuie să le cunoască. Se recomandă să fie desemnat din rândul colegilor un mentor pentru proaspătul angajat, la care acesta să se poată adresa cu oricare întrebare. De asemenea, nu uitați să-i oferiți Manualul personalului.

## Perioada de probă

În conformitate cu cadrul legal (art. 62 al Codului Muncii), este interzisă aplicarea unei perioade de probă în cazul în care ați organizat concurs deschis pentru ocuparea postului vacant.

Dacă, totuși, nu sunteți siguri de decizia luată, puteți semna un contract pentru o perioadă determinată de timp (3-6 luni), dar despre aceasta candidatul trebuie informat încă la etapa de recrutare. În acest caz, dacă contractul individual de muncă are o durată de 3-6 luni, perioada de probă constituie 15 zile calendaristice. Dacă durata contractului individual de muncă depășește 6 luni, atunci perioada de probă constituie 30 de zile calendaristice.

În cazul în care nu ați organizat un concurs, perioada de probă pentru personalul de execuție este de maximum 3 luni, iar pentru personalul de conducere (cu funcții de răspundere) este de maximum 6 luni.

Clauza privind perioada de probă trebuie să fie prevăzută în contractul individual de muncă. În lipsa unei astfel de clauze, se consideră că persoana a fost angajată fără perioadă de probă. Pe durata contractului individual de muncă nu poate fi stabilită decât o singură perioadă de probă.

## Cadrul legal

În momentul în care ați luat decizia privind angajarea celui mai bun candidat trebuie să parcurgeți și niște etape impuse de cadrul legal:

semnarea contractului individual de muncă cu fișa de post anexată;

- întocmirea *ordinului de angajare* (dispoziția, decizia, hotărârea), în care se indică datele persoanei, denumirea postului deținut și perioada angajării, dacă este relevant;
- ordinul de angajare trebuie adus la cunoștința angajatului, sub semnătură, în termen de 3 zile lucrătoare de la data semnării de către părți a contractului individual de muncă. La cererea scrisă a angajatului, angajatorul este obligat să-i elibereze acestuia o copie a ordinului, legalizată în modul stabilit, în termen de 3 zile lucrătoare;
- efectuarea înscrierilor necesare în carnetul de muncă;
- plasarea acestor documente în dosarul personal al angajatului.

O cerință specifică a USAID pentru persoanele cheie angajate cu finanțarea USAID este completarea formularului 1420 de către angajat, în care se indică și istoria salarială.

## SUPERVIZAREA ȘI EVALUAREA PERFORMANȚELOR

- DEFINIȚII**
- ➔ **Supervizare** – proces prin care performanța angajaților este apreciată în raport cu standardele stabilite.
  - ➔ **Supervizare de suport** – proces care utilizează dialogul și feedback-ul constructiv dintre manager și angajat, pentru a ajuta personalul și voluntarii să-și îmbunătățească performanța în vederea realizării misiunii organizației, precum și a realizării scopurilor de creștere și dezvoltare profesională.
  - ➔ **Feedback** – reacție de răspuns din partea managerului și/sau angajatului la un aspect abordat.
  - ➔ **Ascultare activă** – tehnică de comunicare care solicită de la ascultător concentrarea asupra înțelegerii, interpretării și reflectării asupra celor spuse de emițător.
  - ➔ **Monitorizare** – proces prin care se verifică progresul înregistrat, problemele/dificultățile întâmpinate pentru a reacționa prompt și eficient. Monitorizarea poate fi continuă sau periodică.
  - ➔ **Performanță** – rezultatele obținute de către angajat la locul de muncă în raport cu rezultatele planificate.
  - ➔ **Evaluarea performanței** – proces prin care este apreciat progresul înregistrat, în termeni cantitativi și calitativi.
  - ➔ **Evaluarea 360 grade** – un model de evaluare a performanței care include obținerea de feedback de la șef, subordonați, colegi, clienți/beneficiari și alte persoane relevante procesului de evaluare.
  - ➔ **Cunoștințe** – ce știe angajatul; cunoștințele pot fi teoretice sau practice, fiind acumulate în procesul de studii.

- ➔ **Abilități profesionale** – ce poate să facă angajatul în raport cu cerințele postului.
- ➔ **Calități personale** – cum este sau care este comportamentul angajatului la locul de muncă.

### De ce trebuie să supervizăm personalul?

În spatele unei simple observații privind realizarea sarcinilor de către angajați, managerul poate juca un rol important în crearea senzației la angajați precum că aceștia sunt utili și susținuți, iar acest lucru duce la creșterea randamentului.

Supervizarea de suport reprezintă cheia în asigurarea acestui sentiment în rândul angajaților. Prin utilizarea supervizării de suport, managerii nu doar creează un mediu sănătos de muncă, ci îmbunătățesc și mențin performanța și satisfacția în activitatea angajaților.

### De ce trebuie să evaluăm performanța angajaților?

Procesul de evaluare a performanțelor face mai puternică organizația și contribuie la îmbunătățirea competențelor profesionale ale angajaților prin stabilirea legăturii dintre performanța individuală și cea organizațională.

Procesul de evaluare a performanțelor poate să vă ajute în ceea ce privește:

- Alinierea scopurilor și responsabilităților angajaților cu cele ale organizației sau ale programului/programelor organizației;
- Alinierea atitudinii angajaților și a performanței acestora cu valorile organizației;
- Recunoașterea și aprecierea performanței bune;
- Identificarea problemelor și provocărilor, soluționarea acestora;
- Identificarea necesităților de instruire și dezvoltare profesională.

### Procesul de evaluare a performanțelor

Pentru a elabora un proces eficient de evaluare a performanțelor, utilizați următoarele etape recomandate.

#### Exemplu:

**Scop:** Consolidarea capacităților organizației prin îmbunătățirea performanței organizaționale și celei individuale corelată cu succesul organizațional.

#### Obiective:

- Revizuirea și actualizarea fișelor de post.
- Crearea unui spațiu de dialog deschis dintre supervisor și angajat.
- Identificarea necesităților de instruire și a intereselor profesionale.
- Stabilirea în consens a scopurilor pe viitor.
- Recompensarea performanței bune (după caz).

- 1. Identificați scopul și obiectivele procesului de evaluare a performanțelor.** Este foarte important să identificați scopul major al procesului de evaluare a performanțelor, deoarece acesta va sta la baza modelului selectat pentru aceasta.
- 2. Stabiliți abordarea/modelul aplicat pentru evaluarea performanțelor în cadrul organizației Dvs.** Cu ajutorul echipei puteți identifica abordarea sau modelul cel mai eficient de evaluare a performanțelor, unde veți decide privind:
  - *Ce tip de evaluare a performanțelor doriți să aplicați?* Evaluarea tête-à-tête dintre angajat și supervisorul acestuia sau evaluarea de 360 grade, care implică evaluarea din partea supervisorului, colegilor și a beneficiarilor;
  - *Cât de frecvent trebuie să aibă loc evaluarea performanțelor?* Poate avea loc anual sau semestrial.
  - *Evaluarea performanțelor se va diferenția pe categorii de personal – conducere, de execuție sau voluntari?*
  - *Cine va efectua evaluarea și pe cine anume va evalua?*
  - *Cum va fi colectată și stocată informația privind rezultatele evaluării performanțelor? Cum va fi utilizată, în ce scopuri?*
  - *În ce mod evaluarea performanțelor va fi corelată cu alte procese organizaționale interne precum: perioada de plată a salariilor, supervizare/monitorizare sau asigurarea calității?*
- 3. Elaborați documentele necesare.** Atunci când elaborați documentele relevante procedurii de evaluare a performanțelor trebuie să vă asigurați că acestea sunt corecte, echitabile, consistente și funcționale. Instrumentele utilizate (fișe de evaluare etc.) trebuie să fie simple și ușor de completat, le puteți testa/pilota înainte de a fi aplicate. În continuare sunt oferite câteva informații utile privind instrumentele utilizate în procesul de evaluare a performanțelor:

INSTRUMENTUL	UTILIZAREA	CONȚINUTUL
<b>Planul individual privind asigurarea performanței</b>	Este elaborat la începutul angajării. Este revizuit periodic după auto-evaluare și evaluarea de către supervisor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexați fișa de post revizuită.</li> <li>• Stabiliți în formă scrisă obiectivele pentru anul viitor pentru îmbunătățirea performanței.</li> <li>• Faceți o listă privind activitățile necesare de dezvoltare profesională corelate cu necesitățile organizaționale și fondurile disponibile.</li> </ul>
<b>Auto-evaluarea</b>	Se completează de către fiecare angajat și se transmite supervisorului pentru a fi încorporată informația dată în evaluarea finală.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revizuiți fișa de post.</li> <li>• Faceți o listă a realizărilor și constrângerilor în realizarea sarcinilor și obiectivelor stabilite.</li> <li>• Apreciați performanța în baza unor anumite scale.</li> <li>• Faceți o listă a obiectivelor pentru anul viitor.</li> <li>• Faceți o listă a necesităților de instruire și dezvoltare profesională.</li> <li>• Oferiți feedback privind suportul primit de la supervisor.</li> </ul>

INSTRUMENTUL	UTILIZAREA	CONȚINUTUL
<b>Evaluarea de către supervisor</b>	Se completează de către supervisorul angajatului după ce a primit auto-evaluarea angajatului.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revizuiți fișa de post.</li> <li>• Evaluați realizările și constrângerile în realizarea sarcinilor și obiectivelor stabilite.</li> <li>• Apreciați performanța în baza unor anumite scale.</li> <li>• Faceți sumarul datelor obținute de la evaluarea 360 (dacă este cazul).</li> <li>• Includeți comentariile Dvs. privind aprecierea performanței la general.</li> </ul>
<b>Evaluarea performanțelor la 360 de grade</b>	Reprezintă o evaluare mai complexă, dar și mai obiectivă. Sunt implicate toate persoanele relevante, precum supervisorul, colegii, subordonații, unii beneficiari.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluați indicatorii de performanță, precum abilitățile profesionale și calitățile persoanei evaluate în raport cu cerințele postului.</li> <li>• Comentați punctele forte și slabe ale angajatului.</li> </ul>
<b>Plan de îmbunătățire a performanței</b>	Se completează când angajatul evaluat nu corespunde standardelor minime de performanță.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluați indicatorii de performanță, precum abilitățile profesionale și calitățile persoanei evaluate în raport cu cerințele postului.</li> <li>• Comentați punctele forte și slabe ale angajatului</li> </ul>

Se recomandă ca procedura de evaluare a performanțelor și toate instrumentele utilizate să fie descrise într-un singur document, care poate lua forma unui *Regulament intern privind evaluarea performanțelor angajaților*.

#### 4. Stabiliți un plan pentru implementarea și monitorizarea implementării procesului de evaluare a performanțelor.

- Procedura de evaluare trebuie implementată în anumite termene. Astfel trebuie stabilită perioada pentru desfășurarea fiecărei etape:
- *Identificați indicatorii de performanță pentru fiecare post*, preferabil prin consultarea cu angajatul care deține postul dat, și descrieți indicatorii de performanță și standardele de performanță pentru a putea fi evaluați cât mai obiectiv;
  - *Pilotați procedura de evaluare* pe câțiva angajați sau pe toți, dacă aveți nu mai mult de 7 angajați;
  - *Lansați procedura de evaluare a performanțelor* pentru care se alocă 2-3 săptămâni maximum;
  - *Evaluați implementarea procedurii de evaluare a performanțelor* și formulați lecțiile învățate.

#### 5. Instruiți personalul și supervisorii acestora privind procesul de evaluare a performanțelor.

Evaluarea performanțelor nu se face intuitiv. Supervisorii și personalul evaluat trebuie să dispună de cunoștințe și abilități minim necesare pentru ca evaluarea să poată fi implementată uniform, echitabil, corect și obiectiv. Aceștia trebuie să cunoască cum să completeze fișele de evaluare, cum să comunice între ei în cadrul interviului de evaluare și cum să stabilească obiectivele în perspectivă. Angajații evaluați trebuie să cunoască care sunt scopul și obiectivele evaluării performanțelor, la ce să se aștepte de la acest proces, cum să reacționeze la feedback-ul primit, cum să comunice cu supervisorul și cum să stabilească obiective de performanță.

Un proces efectiv de evaluare a performanțelor trebuie să fie:

- **Participativ** – atât supervisorul, cât și angajatul evaluat, trebuie să ofere feedback unul celuilalt. Feedback-ul de la colegi sau alte persoane relevante poate fi, de asemenea, inclus în acest proces.
- **Transparent** – tot personalul trebuie să cunoască și să înțeleagă fiecare criteriu supus evaluării.
- **Aplicat în mod consistent** – indiferent cum are loc procedura de evaluare, periodic sau simultan, aceasta trebuie aplicată uniform și consistent asupra tuturor angajaților.
- **Revăzut în mod regulat** – sistemul de evaluare a performanțelor trebuie verificat regulat și revăzut, dacă este cazul, pentru a asigura relevanță, acuratețe și consistență cu necesitățile organizaționale.

Angajaților care au demonstrat o performanță slabă trebuie să li se ofere o șansă pentru corectare. Pentru aceștia se elaborează așa-numitul *Plan de îmbunătățire a performanței*, în mod participativ. Planul de îmbunătățire a performanței prevede acțiuni concrete care trebuie întreprinse de angajat pentru a-și îmbunătăți performanța. Se oferă termene-limită (nu mai puțin de 3 luni) și apoi evaluarea se repetă în același mod.

### Decizii de personal în baza rezultatelor evaluării performanțelor

Fiecare organizație decide ce decizii cu privire la personal pot fi luate în baza rezultatelor evaluării performanțelor. Cele mai frecvente și recomandate decizii sunt:

- Instruirea angajatului corelată cu necesitățile organizației/postului;
- Promovarea într-o funcție imediat superioară dacă este posibil;
- Oferirea a câteva zile suplimentare de concediu pentru o performanță excelentă;
- Dacă este posibil – creșterea salarială, spre exemplu de la 3% la 5%.

Conform art. 86 (e) al Codului Muncii, concedierea este posibilă în cazul în care se demonstrează că angajatul nu este suficient de calificat, dar pentru aceasta trebuie organizată așa-numita atestare, iar decizia finală se ia de către comisia de atestare din cadrul organizației.

## DEZVOLTAREA ȘI INSTRUIREA PERSONALULUI

Instruirea personalului este foarte importantă pentru a asigura și menține performanța individuală și cea organizațională. De obicei, cunoștințele și abilitățile necesare pentru a exercita sarcinile unui post din sectorul neguvernamental nu pot fi obținute în cadrul studiilor formale, de aceea instruirea neformală este foarte importantă.

Formele de instruire la locul de muncă a angajaților sunt:

*Instruirea internă* - se referă la organizarea diferitor activități de instruire de către organizație însăși. Această formă se aplică destul de frecvent în cadrul organizațiilor societății civile, deoarece implică resurse financiare minime, dar necesită efort din partea angajatului care pregătește informația/atelierul dat. Pot fi identificate o serie de tematici relevante specificului activității organizației pentru care se desemnează responsabilii. Această practică poate fi aplicată prin rotație, unde fiecare angajat va desfășura cel puțin o activitate de instruire. De asemenea, poate fi instituționalizată practica de pregătire a unei informații succinte în scris, care apoi să fie prezentată verbal tuturor angajaților, despre cele învățate în urma participării la vreo activitate de instruire din țară sau de peste hotare.

*Instruirea externă* - se referă la participarea angajaților la activități de instruire din afara organizației. În cadrul organizațiilor societății civile majoritatea angajaților au posibilitatea să



participe la astfel de instruiți, dar, de regulă, acestea nu sunt corelate cu necesitățile angajatului în raport cu cerințele postului și/sau organizației.

*Auto-instruirea* - se referă la efortul depus de fiecare angajat privind instruirea proprie prin studierea diferitor materiale etc. În cadrul organizației se recomandă să se dezvoltate această cultură orientată spre auto-instruire.

### Planul individual de instruire/dezvoltare profesională

Unele organizații utilizează acest instrument – *Planul individual de instruire și dezvoltare profesională* – la nivel de fiecare angajat, în alte cazuri acesta este parte componentă a Planului individual privind asigurarea performanței.

Planul individual de instruire și dezvoltare profesională vizează ansamblul de cunoștințe, abilități și aptitudini/comportamente necesare pentru exercitarea eficientă a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu, adică pentru asigurarea unei performanțe optime. De asemenea, pentru fiecare dintre acestea se menționează acțiunile, instrumentele și termenele limită de realizare, pentru ca angajatul să se disciplineze și să acționeze în acest sens.

Nivelul de realizare al Planului individual de instruire și dezvoltare profesională face parte din discuțiile dintre supervisor și angajat în timpul implementării procedurii de evaluare a performanțelor.

## REMUNERAREA ANGAJAȚILOR ȘI PACHETUL DE BENEFICII

- DEFINIȚII**
- ➔ **Clasificarea posturilor** – sistem de ierarhizare a tuturor posturilor existente în cadrul organizației în baza diferitor criterii care determină valoarea acestora. Sistemul de clasificare stă la baza sistemului de salarizare.
  - ➔ **Grade de salarizare** – fiecărui post sau grupuri de posturi cu valori similare li se stabilesc grade de salarizare care stabilesc salariul de bază.
  - ➔ **Trepte de salarizare** – creșteri anuale ale salariului de bază, corelat, de regulă, cu performanța angajatului, precum și cu alte criterii importante pentru organizație.
  - ➔ **Sisteme netarifare de salarizare** – reprezintă modalități de diferențiere a salariilor în dependență de performanțele individuale și/sau colective și funcția deținută de angajat.
  - ➔ **Motivația** – starea internă a angajatului care orientează și dirijează comportamentul acestuia prin satisfacerea anumitor necesități/trebuințe.
  - ➔ **Motivarea** – setul de strategii, tactici și tehnici aplicate de către organizație și manageri în vederea menținerii și sporirii nivelului de motivație a angajaților.

### Salarizarea angajaților

În organizațiile societății civile se folosește un sistem netarifar de salarizare. Art. 136 al Codului Muncii oferă o descriere mai detaliată asupra acestui sistem. Ceea ce înseamnă că sistemul de salarizare este foarte flexibil și depinde de mulți factori precum: politica finanțatorului, numărul de proiecte implementate etc.

Indiferent de aceste aspecte, atunci când stabilește salariul de funcție al personalului de bază, organizația trebuie să țină cont în mod special de următoarele aspecte:

- **Salariul minim garantat** – salariul lunar oferit nu trebuie să fie mai mic decât cel stabilit de legislația în vigoare. Spre exemplu, în anul 2012 salariul minim pe economie a constituit 1100 lei pentru un program normal de muncă (40 ore/săptămână);
- **Echitate internă** – fiecare post din cadrul organizației are o anumită valoare determinată în baza factorilor precum: competența managerială, competența decizională, complexitatea sarcinilor, comunicare, studii necesare etc. În baza unei simple analize poate fi creată o ierarhie a tuturor posturilor existente în cadrul organizației, care va constitui sistemul de clasificare a posturilor (nu a angajaților!). Este important ca pentru posturile cu valori similare să fie stabilite același salariu de funcție/salariu de bază, pentru a asigura o echitate pe interior.
- **Competitivitate relativă** – pe lângă asigurarea echității pe interior, este important ca salariul stabilit să fie cât de cât competitiv cu salariile pentru posturi similare din cadrul altor organizații. La acest aspect trebuie să fie atrasă atenția atunci când se stabilesc salariile pentru personalul de implementare a proiectelor. Nu este cazul să fie asigurate salarii mai mari, este important să nu fie stabilite salarii prea mici în comparație cu alte organizații.
- **Avansare în trepte de salarizare** – orice sistem de salarizare trebuie să prezinte o anumită flexibilitate și posibilitate de creștere. Criteriile care stau la baza creșterii salariului pot fi diferite, de regulă, fiind legate de performanța angajatului.

### Exemplu: Sistem de salarizare corelat cu valoarea postului și performanța angajatului

Titlul funcției	Codul	Grade de salarizare	Salariul de funcție*	Trepte de salarizare**				
				I	II	III	IV	V
Director Executiv	A1	6						
Manager financiar	A2	5						
Director program	A3	4						
Coordonator proiect	B1	3						
Manager de oficiu	B2	2						
Asistent proiect	C1	1						

\* se indică suma în MDL sau în altă valută, dar plata se efectuează doar în moneda națională

\*\* se indică suma în lei cu o creștere de un anumit %

### Pachet social

Fiecare angajat trebuie să beneficieze de pachet social, deoarece acesta servește drept temei pentru beneficierea de pensie, de asigurare medicală și alte drepturi cu caracter social. Astfel, organizația trebuie să prevadă un buget pentru achitarea tuturor impozitelor și contribuțiilor sociale. La rândul său, angajatul este responsabil să achite și el la rândul său toate impozitele și taxele conform legislației în vigoare.

### MOTIVAREA NEFINANCIARĂ A PERSONALULUI

Este important de menționat că aplicarea doar a stimulentele financiare nu este suficientă pentru a menține un nivel înalt de motivație al angajaților. În această capcană cad mulți manageri, considerând că banii reprezintă singurul motivator. Ceea ce nu este chiar așa. Studiile efectuate în domeniu au demonstrat că banii oferă confort psihologic, dar nu motivează. Angajații mai au nevoie de apreciere, recunoaștere a muncii, oportunități de promovare și instruire, relații pozitive cu

colegii și șeful, acestea fiind stimulentele nefinanciare, care, fiind aplicate în modul corespunzător, pot avea efecte foarte bune.

Luând în considerație faptul că în cadrul organizațiilor societății civile posibilitățile de motivare financiară sunt reduse și oarecum considerate secundare, este foarte important să fie conștientizată importanța și utilitatea aplicării tehnicilor de motivare nefinanciară.

Motivarea nefinanciară reprezintă ansamblul de tehnici și metode care sunt aplicate de către organizație sau/și manager pentru a stimula și menține un nivel acceptabil de motivație al angajaților. Astfel, motivația ține de starea internă a angajatului, care fie este orientată spre realizarea sarcinilor în mod performant, fie – nu.

Motivația nu poate fi impusă, dar organizația/managerul poate cultiva un mediu favorabil de influențare a motivației. Cea mai simplă definiție a motivației la locul de muncă este „dacă angajatul dorește să lucreze bine, atunci este motivat, dacă lipsește această dorință, atunci nu este motivat la locul de muncă”. Astfel, apare întrebarea – „La locul de muncă se cultivă dorința sau nedorința de a lucra bine?”.

Dorința angajaților de a lucra bine ține de satisfacerea necesităților și realizarea așteptărilor pe care le au aceștia față de organizație, manager și postul deținut.

Următoarele tehnici de motivare aplicate de manager pot stimula dorința angajatului de a munci, adică îl poate motiva la locul de muncă:

- *comunicarea și argumentarea clară a sarcinilor și obiectivelor propuse;*
- *valorizarea angajaților ca persoane;*
- *adresarea către angajați cu apelativul „colegi” în loc de „subordonați”;*
- *orientarea către rezultate, împărtășirea scopurilor și obiectivelor sarcinilor propuse;*
- *încurajarea soluționării problemelor și nu găsirea vinei (vinovatului);*
- *tratarea greșelilor în mod constructiv;*
- *recomandarea cursurilor de formare continuă pentru angajați;*
- *încurajarea membrilor echipei să se implice în luarea deciziilor;*
- *delegarea sarcinilor etc.*

### Condiții de muncă

Condițiile de muncă sunt importante pentru menținerea motivației angajaților, deoarece acestea oferă confort sau disconfort psihologic, ceea ce influențează performanța în mod direct. Astfel, este foarte important ca angajaților să le fie oferite condiții minime necesare la locul de muncă și anume:

- *un loc de muncă cu calculator personal, acces la imprimantă și Internet*
- *căldură pe timp de iarnă și aer condiționat pe timp de vară*
- *mini-bucătărie, unde angajatul poate să-și pregătească un ceai/cafea*
- *bloc sanitar*

## **Cerințe specifice USAID**

### ***Ce facem dacă a plecat un angajat cheie din cadrul organizației***

În proiectele finanțate de USAID se solicită identificarea așa-numitului „personal cheie”, care reprezintă angajații care au fost aprobați în momentul semnării contractului de grant; unde se menționează că orice modificare în lista acestora trebuie aprobată de către Agreement Officer/ Managerul de program. Dar ce semnifică aceasta?

Personalul cheie reprezintă persoanele identificate în contractul de grant care dețin posturi importante pentru buna implementare a proiectului sau persoane care sunt direct implicate în managementul proiectului.

Deși fiecare angajat joacă un rol important în organizație, doar un număr mic de persoane sunt menționate în contractul de grant drept personal cheie. Numărul maximum de persoane menționate drept personal cheie este de 5 sau 5% din numărul total de angajați din cadrul organizației. Oricare modificare în lista personalului cheie necesită o aprobare din partea USAID. Dacă intervine o schimbare, trebuie parcurși următorii pași:

1. Notificați Managerul de program responsabil de grantul Dvs. imediat ce schimbarea a intervenit. În cazul în care persoana a fost eliberată, atunci trebuie să vă asigurați că ați aplicat toate procedurile relevante cu privire la personal.
2. Urmați procedurile interne ale organizației Dvs. prin organizarea unui concurs deschis și echitabil pentru a putea ocupa postul vacant. Documentați procesul și decizia Dvs. printr-un act administrativ intern (ordin). În funcție de cerințele postului, selectați candidatul cel mai bun și propuneți-l pentru categoria „personal cheie”.
3. Când are loc selecția candidatului, dacă politica MRU a organizației permite, puteți include cerința de a avea aprobarea finală a Managerului de program asupra candidatului selectat.

**Notă:** *Dacă planificați să angajați o persoană din alt proiect, atunci acest aspect trebuie discutat în prealabil cu Managerul de program.*

Expediați Managerului de program cererea de aprobare a noului angajat, anexând CV-ul și o scurtă explicație de ce angajatul dat a fost selectat (ex. atuuuri, experiență etc.). Trebuie neapărat să aveți confirmarea/aprobarea în scris de la Managerul de program.

În cazul în care există careva bariere, veți fi informați în scris despre aceasta. Doar după soluționarea lor și primirea aprobării finale veți putea purcede la angajarea acestuia.

## EVIDENȚA ȘI ADMINISTRAREA PERSONALULUI

- DEFINIȚII**
- ➔ **Ordin** – act juridic prin care conducerea unei organizații ia decizii în formă scrisă (dispoziție, decizie, hotărâre).
  - ➔ **Contract de muncă** – act juridic care stabilește relația dintre angajator (organizație) și salariat (angajat).
  - ➔ **Carnet de muncă** – document în care se înregistrează studiile și experiența profesională a angajatului.
  - ➔ **Dosar personal** – mapă care conține toate documentele importante privind activitatea angajatului.
  - ➔ **Fișă de pontaj** – document de evidență a timpului personalului (a se vedea anexa 5).

Relațiile dintre organizație și angajat trebuie să fie documentate juridic conform prevederilor Codului Muncii al Republicii Moldova. Astfel, organizația trebuie să se asigure ca are elaborate corect toate documentele solicitate de prevederile cadrului legal.

Inspekția Muncii este organul de stat abilitat cu funcții de control și inspecție în domeniul respectării drepturilor muncii. Această instituție poate efectua vizite planificate sau spontane, inclusiv în baza demersurilor/plângerilor prezentate de vreun angajat.

### Contracte de muncă

Organizația este responsabilă și obligată să semneze un contract de muncă cu fiecare angajat, indiferent de postul deținut, durata contractului sau alte aspecte.

În funcție de durata contractului de muncă, distingem:

1. Contracte de muncă cu perioadă determinată;
2. Contracte de muncă cu perioadă nedeterminată.

Distingem mai multe tipuri de contracte de muncă:

<b>Contracte colective de muncă</b>	<p>Contractul colectiv de muncă este actul juridic care reglementează raporturile de muncă și alte raporturi sociale în cadrul unității, încheiat în formă scrisă între salariați/angajați și angajator/organizație de către reprezentanții acestora.</p> <p>Pentru organizațiile societății civile nu este specifică semnarea contractului colectiv de muncă.</p>
<b>Contracte individuale de muncă</b>	<p>Contractul individual de muncă reprezintă documentul juridic care stabilește raportul de muncă dintre organizație și angajat și se încheie în baza negocierilor dintre aceștia.</p> <p>Documentele care se prezintă la încheierea contractului individual de muncă sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• buletinul de identitate sau un alt act de identitate;</li> <li>• carnetul de muncă, cu excepția cazurilor în care persoana se încadrează în câmpul muncii pentru prima dată sau se angajează la o muncă prin cumul;</li> <li>• documentele de evidență militară – pentru recruți și rezerviști;</li> <li>• diploma de studii, certificatul de calificare ce confirmă pregătirea specială – pentru profesiile care necesită cunoștințe sau calități speciale;</li> <li>• certificatul medical, în cazurile prevăzute de legislația în vigoare.</li> </ul> <p>Se interzice angajatorilor să solicite de la persoanele care se angajează alte documente decât cele prevăzute de legislația în vigoare.</p>

<b>Contracte de prestare servicii</b>	Organizația poate semna cu persoane care nu reprezintă personalul de bază al organizației contracte de prestare servicii, care includ tipul/obiectul serviciului, durata, costul serviciului pe oră/zi. După finalizarea prestării serviciului dat este obligatoriu semnarea actului de primire-predare cu semnăturile executorului și beneficiarului (organizației).
---------------------------------------	---

## Carnet de muncă

Carnetele de muncă se țin pentru toți angajații care lucrează în organizație mai mult de 5 zile lucrătoare. În carnetele de muncă se înscriu datele cu privire la salariat, la activitatea lui de muncă și la stimulările pentru succesele realizate în cadrul unității. Sancțiunile disciplinare nu se înscriu în carnetul de muncă.

Înscrierile cu privire la motivele încetării contractului individual de muncă se efectuează în strictă conformitate cu prevederile legislației în vigoare, indicându-se articolul, alineatul, punctul și litera corespunzătoare din lege.

În cazul încetării contractului individual de muncă din inițiativa salariatului, din motive pentru care legislația prevede posibilitatea acordării unor înlesniri și avantaje, înscrierea cu privire la încetarea contractului individual de muncă se efectuează cu indicarea acestor motive.

La încetarea contractului individual de muncă carnetul de muncă se restituie salariatului în ziua eliberării din funcția ocupată.

Modul de completare, păstrare și evidență a carnetelor de muncă este stabilit de Guvern.

## Dosar personal

Fiecare angajat care face parte din personalul de bază al organizației trebuie să dispună de un dosar personal, adică o mapă care conține următoarele documente:

1. copia buletinului de identitate;
2. contractul individual de muncă;
3. fișa de post semnată de toate părțile;
4. ordine (de angajare, transfer, promovare, acordarea diferitor tipuri de concedii, eliberare etc.);
5. fișele de evaluare;
6. alte documente relevante.

Conținutul dosarului personal este confidențial. Acces la acesta are doar angajatul și persoana responsabilă de completarea acestuia, de regulă, acesta fiind contabilul-șef al organizației.

### Cerințe specifice USAID

***Diligență corespunzătoare în deciziile de angajare*** – toți beneficiarii de subvenții acordate prin Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) sunt obligați să dispună de un rezumat al istoriei academice și activității de muncă (CV) pentru fiecare salariat angajat pentru a verifica datele acestui în ceea ce privește experiența de muncă și salariul acordat. În timp ce acordul dvs. de cooperare nu impune utilizarea SF-1420 - "Fișa biografică a angajatului contractant" (formular AID-1420-17, <http://transition.usaid.gov/forms/AID1420-17.doc>), formularul standard utilizat pentru a documenta istoricul salariului angajaților și contractanților - "1420" datele biometrice sunt deseori utilizate în timpul procesului de angajare, deoarece reprezintă o modalitate simplă de a capta informații relevante. De asemenea, este utilizat de către USAID în procesul de justificare a salariilor. →

➔ **Politica de menținere a unui loc de muncă fără droguri și alcool** - toți beneficiarii de subvenții acordate prin Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) sunt obligați să stabilească o politică ce promovează un loc de muncă în afara drogurilor și alcoolului. Această declarație politică trebuie semnată de către fiecare membru al personalului din cadrul organizației voastre. O modalitate eficientă de a aborda cerința de aplicare a semnăturilor pentru această politică este includerea acesteia în două documente, mai întâi în manualul personalului iar apoi pe o pagină separată care este semnată de fiecare angajat și depusă în dosarele de personal.

## Concediul angajaților

### Concediile anuale

<b>Concediul de odihnă anual</b>	Fiecare angajat care activează în baza unui contract individual de muncă are dreptul la concediu de odihnă anual plătit, cu o durată minimă de 28 de zile calendaristice, cu excepția zilelor de sărbătoare nelucrătoare.
<b>Concediul din cont propriu neplătit</b>	Angajatului i se poate acorda un concediu neplătit cu o durată de până la 60 de zile calendaristice, în care scop se emite un ordin (dispoziție, decizie, hotărâre) de către Directorul Executiv. Angajatul trebuie să depună o cerere în scris și să obțină confirmarea Directorului Executiv. Solicitarea concediului neplătit trebuie să aibă la bază motive familiale sau alte motive întemeiate.
<b>Concediu în situații specifice</b>	Conform art. 12 al Convenției colective de muncă la nivel național nr. 2 din 09.07.2004, se oferă zile libere suplimentare în caz de căsătorie a angajatului, a copilului acestuia, de deces a unei rude apropiate, precum și în alte situații.

### Concedii sociale

<b>Concediul medical</b>	Concediul medical plătit se acordă tuturor angajaților în baza certificatului medical eliberat de către medicul de familie. Modul de stabilire, calculare și achitare a indemnizațiilor din bugetul asigurărilor sociale de stat în legătură cu concediul medical este prevăzut de Legea nr. 289/2004 privind indemnizațiile pentru incapacitate temporară de muncă și alte prestații de asigurări sociale.
<b>Concediul de maternitate și concediul parțial plătit pentru îngrijirea copilului</b>	Angajatelor li se acordă un concediu de maternitate ce include concediul prenatal cu o durată de 70 de zile calendaristice și concediul postnatal cu o durată de 56 de zile calendaristice (în cazul nașterilor complicate sau nașterii a doi sau mai mulți copii – 70 de zile calendaristice), plătindu-li-se pentru această perioadă indemnizații în modul prevăzut la art. 123 alin. (2) al Codului Muncii al Republicii Moldova. În baza unei cereri scrise, după expirarea concediului de maternitate, li se acordă un concediu parțial plătit pentru îngrijirea copilului până la vârsta de 3 ani, cu achitarea indemnizației din bugetul asigurărilor sociale de stat. Concediul parțial plătit pentru îngrijirea copilului poate fi folosit integral sau pe părți în orice timp, până când copilul va împlini vârsta de 3 ani. Acest concediu se include în vechimea în muncă, inclusiv în vechimea în muncă specială și în stagiul de cotizare. Concediul parțial plătit pentru îngrijirea copilului poate fi folosit opțional, în baza unei cereri scrise, și de tatăl copilului, bunică, bunel sau altă rudă care se ocupă nemijlocit de îngrijirea copilului, precum și de tutore.  Toate aceste decizii trebuie întocmite în scris, prin emiterea ordinului Directorului Executiv.

## Evidența timpului

În cadrul organizației trebuie să se ducă evidența timpului de muncă prin completarea așa-numitei *Fișe de pontaj* sau, în cazul cerințelor USAID – *Time-sheet*. Documentele în cauză includ numărul de ore lucrate în fiecare zi pe parcursul unei luni și servește temei pentru stabilirea salariului la finele lunii.

## Program flexibil de muncă

În cadrul organizațiilor societății civile poate fi aplicat cu succes un program flexibil de muncă pentru angajați. Aceasta înseamnă că angajaților li se oferă posibilitatea de a-și stabili un orar propriu al orelor de muncă, adică când le este cel mai convenabil. Condiția este ca numărul de ore necesar să fie realizat și angajatul să se prezinte la evenimentele importante ale organizației, în cazul în care acestea au loc în afara programului de muncă al angajatului. De asemenea, poate fi aplicată și colaborarea la distanță, prin email.

## SANȚIONAREA ȘI CONCEDIEREA ANGAJAȚILOR

### Sanționarea angajaților

În conformitate cu prevederile art. 206-211 ale Codului Muncii al Republicii Moldova, pentru încălcarea disciplinei de muncă organizația are dreptul să aplice față de angajat următoarele sancțiuni disciplinare:

- a) *avertismentul*;
- b) *muștrarea*;
- c) *muștrarea aspră*;
- d) *concedierea (în temeiurile prevăzute la art.86 alin.(1) lit. g)-r)*.

În același timp se interzice aplicarea amenzilor și altor sancțiuni pecuniare (financiare) pentru încălcarea disciplinei de muncă. Pentru aceeași abatere disciplinară nu se poate aplica decât o singură sancțiune. La aplicarea sancțiunii disciplinare organizația trebuie să țină cont de gravitatea abaterii disciplinare comise și de alte circumstanțe obiective.

Pentru a evita neînțelegerile și a putea măsura gravitatea abaterii disciplinare, organizația trebuie să prevadă în *Regulamentul intern* lista abaterilor disciplinare pentru care se aplică diferite tipuri de sancțiuni, în conformitate cu prevederile legislației în vigoare.

Sanțiunea disciplinară se aplică, de regulă, imediat după constatarea abaterii disciplinare, dar *nu mai târziu de o lună din ziua constatării acesteia*, fără a lua în calcul timpul aflării angajatului în concediul anual de odihnă, în concediul de studii sau în concediul medical. În același timp sancțiunea disciplinară *nu poate fi aplicată după expirarea a 6 luni din ziua comiterii abaterii disciplinare*, iar în urma reviziei sau controlului activității economico-financiare – după expirarea a 2 ani de la data comiterii.

### Modul de aplicare a sancțiunilor disciplinare

Până la aplicarea sancțiunii disciplinare trebuie parcurse următoarele etape:

1. Organizația este obligată să ceară angajatului care a încălcat disciplina o explicație în scris privind fapta comisă. Refuzul de a prezenta explicația cerută se consemnează într-un proces-verbal semnat de directorul organizației și un reprezentant al salariaților (managerul/specialistul resurse umane sau contabilul-șef).
2. În funcție de gravitatea faptei comise de angajat, organizația este în drept să organizeze și o anchetă de serviciu. În cadrul anchetei angajatul are dreptul să-și explice atitudinea și să prezinte persoanei abilitate cu efectuarea anchetei toate probele și justificările pe care le consideră necesare.



Sanctiunea disciplinară se aplică prin ordin (dispoziție, decizie, hotărâre), în care se indică în mod obligatoriu:

- a) *temeiurile de fapt și de drept ale aplicării sancțiunii;*
- b) *termenul în care sancțiunea poate fi contestată;*
- c) *organul în care sancțiunea poate fi contestată.*

Ordinul (dispoziția, decizia, hotărârea) de sancționare, cu excepția sancțiunii disciplinare sub formă de concediere conform art. 206 alin. (1) lit. d) al Codului Muncii, care se aplică cu respectarea art. 81 alin. (3), se comunică angajatului, sub semnătură, în termen de cel mult 5 zile lucrătoare de la data emiterii.

Ordinul (dispoziția, decizia, hotărârea) de sancționare poate fi contestat de către angajat în instanța de judecată conform prevederilor art. 355 al Codului Muncii al Republicii Moldova.

## DEMISIA ȘI CONCEDIEREA ANGAJAȚILOR

### Demisia

În conformitate cu prevederile Codului Muncii, angajatul are dreptul la demisie, care reprezintă rezilierea contractului individual de muncă, din proprie inițiativă, comunicând acest fapt angajatorului, prin cerere scrisă, cu 14 zile calendaristice înainte. Decurgerea termenului menționat începe în ziua imediat următoare zilei în care a fost înregistrată cererea.

### Concedierea

*Concedierea* reprezintă rezilierea din inițiativa organizației a contractului individual de muncă pe durată nedeterminată, precum și a celui pe durată determinată – se admite pentru următoarele motive:

- a) *rezultatul nesatisfăcător al perioadei de probă (art. 63 alin. (2));*
- b) *lichidarea unității sau încetarea activității organizației;*
- c) *reducerea numărului sau a statelor de personal din cadrul unității;*
- d) *constatarea faptului că angajatul nu corespunde funcției deținute sau muncii prestate din cauza stării de sănătate, în conformitate cu certificatul medical;*
- e) *constatarea faptului că angajatul nu corespunde funcției deținute sau muncii prestate ca urmare a calificării insuficiente, confirmate prin hotărârea comisiei de atestare;*
- f) *schimbarea proprietarului unității (în privința conducătorului unității, a adjuncților săi, a contabilului-șef);*
- g) *încălcarea repetată, pe parcursul unui an, a obligațiilor de serviciu, dacă anterior au fost aplicate sancțiuni disciplinare;*
- h) *absența fără motive întemeiate de la locul de muncă mai mult de 4 ore consecutive în timpul zilei de muncă;*
- i) *prezentarea la locul de muncă în stare de ebrietate alcoolică, narcotică sau toxică, stabilită în modul prevăzut de art. 76 lit. k);*
- j) *săvârșirea la locul de muncă a unei sustrageri (inclusiv în proporții mici) din patrimoniul unității, stabilite prin hotărârea instanței de judecată sau a organului de competență căruia ține aplicarea sancțiunilor administrative;*
- k) *comiterea de către angajatul care mânuiește nemijlocit valori bănești sau materiale a unor acțiuni culpabile, dacă aceste acțiuni pot servi drept temei pentru pierderea încrederii angajatorului față de salariatul respectiv;*

- l) semnarea de către conducătorul unității (filialei, subdiviziunii), de către adjuncții săi sau de către contabilul-șef a unui act juridic nefondat care a cauzat prejudicii materiale unității;
- m) încălcarea gravă, chiar și unică, a obligațiilor de muncă de către conducătorul unității, de către adjuncții săi sau de către contabilul-șef;
- n) prezentarea de către angajat organizației, la încheierea contractului individual de muncă, a unor documente false (art. 57 alin. (1)), fapt confirmat în modul stabilit;
- o) refuzul angajatului de a continua munca în legătură cu schimbarea proprietarului unității sau reorganizarea acesteia, precum și a transferării unității în subordinea unui alt organ;
- p) refuzul angajatului de a fi transferat la o altă muncă pentru motive de sănătate, conform certificatului medical (art. 74 alin. (2));
- q) refuzului angajatului de a fi transferat în altă localitate în legătură cu mutarea unității în această localitate (art. 74 alin. (1)); precum și
- r) pentru alte motive prevăzute de prezentul cod și de alte acte legislative.

Nu se admite concedierea salariatului în perioada aflării acestuia în concediu medical, în concediu de odihnă anual, în concediu de studii, în concediu de maternitate, în concediu parțial plătit pentru îngrijirea copilului până la vârsta de 3 ani, în concediu suplimentar neplătit pentru îngrijirea copilului în vârstă de la 3 la 6 ani, în perioada îndeplinirii obligațiilor de stat sau obștești, precum și în perioada detașării, cu excepția cazurilor de lichidare a unității.

## MANAGEMENTUL VOLUNTARILOR

Voluntarii pot constitui un atu foarte puternic pentru organizație, dacă sunt gestionați în mod eficient. Managementul voluntarilor este crucial în acest sens, incluzând modalitatea de recrutare, selecție, instruire, supervizare și apreciere a acestora.

Pentru a evalua necesitatea organizației în voluntari, este important să fie analizată bine situația și anume: domeniile care necesită implicarea voluntarilor, resursele disponibile și dacă implicarea voluntarilor este cea mai bună soluție.

În continuare se oferă o serie de întrebări care ar putea să vă ajute în luarea deciziilor privind implicarea voluntarilor:

- Aveți activități sau sarcini care pot fi realizate de persoane care nu fac parte din personalul Dvs.?
- Ce fel de cunoștințe sau abilități trebuie să posede persoanele pentru realizarea activităților și sarcinilor sus-menționate?
- Activitățile și sarcinile date sunt specifice și de scurtă durată? Sau fac parte din procese continue, care necesită o implicare de lungă durată?
- Veți avea nevoie să instruiți voluntarii pentru a vă asigura că sunt capabili să execute activitățile și sarcinile date?
- Aveți personal suficient pentru ca să instruiască și să asigure tot suportul necesar voluntarilor?
- Aveți toate resursele necesare de care au nevoie voluntarii?
- Cum veți superviza și evalua activitatea voluntarilor?
- Odată ce ați investit în voluntari prin instruirea lor, cum le veți menține devotamentul pentru proiect/organizație?
- Cum veți documenta timpul oferit de voluntari, fie ca sursă de cofinanțare a cheltuielilor sau/și să demonstrați susținerea constituenților pentru activitățile organizației?

Să admitem că ați stabilit că aveți nevoie de voluntari și cunoașteți ce doriți ca ei să facă și de ce fel de resurse aveți nevoie pentru aceștia. În continuare trebuie să-i găsiți. De regulă, oamenii devin voluntari pentru o organizație prin 1) contactarea organizației prin care își exprimă dorința de a oferi ajutorul lor și 2) răspund la încercările Dvs. de recrutare.

Trebuie să aveți în vedere că dacă recrutați voluntari sub 18 ani, aveți nevoie de acordul părinților acestora pentru implicarea lor în activitățile organizației.

Se recomandă să creați o bază de date privind voluntarii organizației prin completarea unui *formular de aplicare* care ar conține informații despre studii, abilități, aptitudini, timp disponibil și altă informație de care aveți nevoie.

Odată ce ați primit formularele de aplicare de la potențialii voluntari, verificați dacă competența lor este compatibilă cu necesitățile Dvs. Acei care corespund într-o măsură mai mare sunt invitați la interviu.

Dacă aveți un număr mare de voluntari, trebuie să le gestionați timpul corect. Astfel, puteți elabora un *grafic lunar*, unde în fiecare zi se menționează cine dintre voluntari și cât timp este disponibil pentru organizație.

Încă la început trebuie să clarificați rolurile fiecăruia dintre voluntari și rolul organizației, așteptările reciproce. Acest lucru va preveni frustrările și confuziile pe viitor. Se recomandă semnarea bilaterală a unui *acord de colaborare*, în care se vor specifica atât drepturile, cât și responsabilitățile voluntarului, beneficiile acestuia.

La fel ca în cazul personalului de bază, voluntarii trebuie orientați în ceea ce privește misiunea, viziunea, valorile, istoricul și activitatea organizației. Majoritatea oamenilor lucrează mult mai bine atunci când văd „imaginea globală.”

Delegați pe cineva din cadrul organizației să organizeze sesiunea de orientare. Sesiunea de orientare include și prezentarea personalului, condițiile de lucru etc. Și nu uitați, de atitudine Dvs. față de voluntari depinde dacă aceștia devin sau nu ambasadori adevărați ai organizației Dvs. în comunitate/societate.

**Managementul voluntarilor este un lux pe care nu vi-l permiteți.** Nu este adevărat, managementul voluntarilor vă ajută să-i transformați în atu al organizației.

#### Referințe

1. Manual MRU. *Consiliul RU pentru sectorul nonprofit* <http://hrcouncil.ca>
2. Capable Partners Program, *The Essential Guide to Managing Your USAID Award* <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/The+Essential+Guide+to+Managing+Your+USAID+Award>
3. *Exemple de documente MRU* <http://www.ngoconnect.net/humanresources>
4. *Ghidul Coordonatorului de Voluntari din Republica Moldova* [http://www.fhi360.md/docs/Ghidul\\_Coordonatorului\\_de\\_Voluntari\\_din\\_Republica\\_Moldova.pdf](http://www.fhi360.md/docs/Ghidul_Coordonatorului_de_Voluntari_din_Republica_Moldova.pdf)
5. *Introducere în training și supervizare* <http://initiativesinc.com/resources/publications/techExpertise/training.htm>
6. *Supervizare de suport pentru Îmbunătățirea Serviciilor primare de asistență integrată* <http://www1.msh.org/Documents/OccasionalPapers/upload/Supportive-Supervision-to-Improve-Primary-Health-Care.pdf>
7. *Ghid pentru implementarea supervizării de suport* <http://www.path.org/publications/detail.php?i=1212>
8. *Evaluare 360 de grade* [http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#360\\_degree\\_feedback360\\_degree\\_feedback](http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#360_degree_feedback360_degree_feedback)
9. *Biblioteca în domeniul managementului – Evaluarea performanțelor* [http://managementhelp.org/emp\\_perf/perf\\_rvw.htm](http://managementhelp.org/emp_perf/perf_rvw.htm)

# MANAGEMENTUL FINANCIAR

- DEFINIȚII**
- ➔ **Buget** - descrie o sumă pe care o organizație planifică să o obțină și să o cheltuiască pentru un anumit scop pe parcursul unei anumite perioade de timp.
  - ➔ **Separarea obligațiilor** - este un element cheie al controlului intern ce presupune faptul că nicio persoană nu va avea control asupra a două sau mai multe părți ale unei tranzacției sau operațiuni.
  - ➔ **Partajarea costurilor (cost-share)** - partea de costuri ale proiectului neacoperită de către donator. Acestea pot fi contribuții în numerar sau în natură.
  - ➔ **Contribuții în natură (in-kind contribution)** - resursele în alte forme decât cele în numerar pentru un proiect. Aceste resurse pot include servicii de voluntariat, echipament, proprietate etc.

Acest capitol:

- Explică importanța managementului financiar pentru OSC-uri
- Explică noțiunea de management financiar și control financiar
- Descrie principiile fundamentale ale managementului financiar
- Explică rolurile și responsabilitățile în domeniul managementului financiar
- Descrie componentele și instrumentele managementului financiar

## CE ESTE MANAGEMENTUL FINANCIAR?

Multe OSC-uri acordă o prioritate scăzută managementului financiar, ceea ce rezultă, de regulă, în planificare și monitorizare financiară deficitare.

Buna practică în managementul financiar:

- va permite managerilor să utilizeze eficient resursele disponibile pentru a atinge obiectivele și îndeplini angajamentele față de părțile interesate
- va permite OSC-urilor să fie mai responsabile față de donatori și părțile interesate
- va spori respectul și încrederea din partea donatorilor, partenerilor și beneficiarilor
- va oferi OSC-urilor prioritate în competiția pentru resursele tot mai limitate
- va permite OSC-urilor să se pregătească pentru sustenabilitate financiară pe termen lung
- orice alt motiv convingător pentru asigurarea unui management corect.

**Managementul financiar nu se referă doar la evidența contabilă!** Acesta reprezintă o latură importantă a managementului de program, care nu trebuie percepută ca fiind responsabilitatea exclusivă a personalului financiar.

Pentru un OSC managementul financiar este la fel de important cum este întreținerea tehnică pentru un automobil. Dacă nu i se toarnă combustibil și ulei de calitate și dacă nu este supus revizia tehnică în mod regulat, vehiculul nu va funcționa bine. Iar dacă este neglijat, în cele din urmă vehiculul se va defecta și nu va ajunge la destinație.

Deși nu există un model de management financiar unic potrivit pentru toate tipurile de organizații, unele componente esențiale sunt valabile în toate situațiile:

Patru Piloni de Bază ai Managementului Financiar	INSTRUMENTE relevante
<b>PLANIFICAREA</b> permite crearea unei viziuni de perspectivă, cum ar fi elaborarea bugetelor pentru activitățile unui program sau întreaga organizație pentru un an sau o perioadă mai îndelungată.	Planul strategic, planul de afaceri, planul de activități, studiul de fezabilitate etc.
<b>ORGANIZAREA</b> stabilește clar cine și ce face, de ce face, când și cum face.	Structura companiei, organigrame, scheme, fișe de post, planuri de conturi, manual financiar, bugete etc.
<b>CONTROLUL</b> stabilește sisteme și proceduri, verificări, pentru a asigura faptul că resursele financiare ale organizării sunt gestionate corespunzător, iar riscurile sunt ținute sub control.	Bugete, autoritate delegată, procedura de achiziții, reconcilierea, auditul intern și extern, registrul mijloacelor fixe, politica de utilizare a vehiculelor, asigurarea... etc.
<b>MONITORIZAREA</b> compară planurile inițiale cu rezultatele finale, cu scopul de a identifica punctele forte și cele slabe din planificare și implementare și a efectua eventuale modificări.	Rapoarte de evaluare, rapoarte de monitorizare a bugetului, rapoarte pentru fluxurile de numerar, rapoarte financiare, rapoarte ale proiectelor, rapoarte pentru donatori, rapoarte de audit, rapoarte de evaluare etc.

### Care sunt avantajele unui management financiar corespunzător?

Managementul financiar se referă de facto la acțiunile de supraveghere a stării financiare a unei organizații și menținerea unui indice stabil. Acesta cuprinde:

- **Managementul resurselor limitate**

OSC-urile activează într-un mediu competitiv în care fondurile venite din partea donatorilor sunt tot mai limitate. Prin urmare, trebuie să ne asigurăm de faptul că fondurile și resursele venite din donații sunt utilizate în mod corespunzător și cât mai eficient, astfel încât organizația să-și atingă scopurile și obiectivele.

- **Managementul riscului**

Toate organizațiile se confruntă cu riscuri venite din interior și din exterior, ceea ce le poate pune în pericol acțiunile și chiar existența (ex: retragerea fondurilor, incendiu la sediul organizației sau chiar fraude). Riscurile trebuie identificate și gestionate activ, într-un mod organizat, pentru a limita daunele pe care le-ar putea cauza.

### ■ Managementul strategic

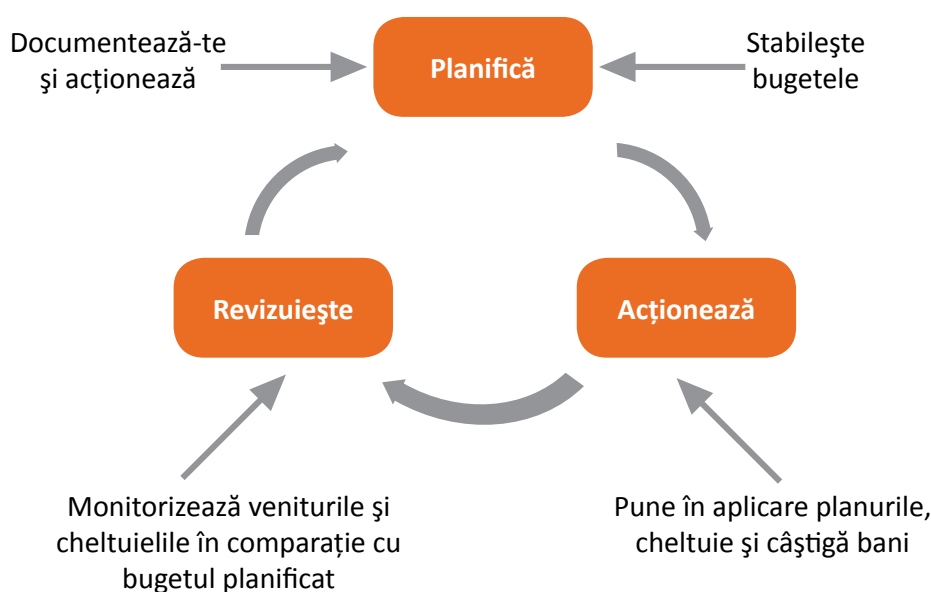
Managementul financiar face parte din managementul organizațional ca tot întreg. Aceasta presupune ca managerii să aibă în vizor „tabloul de ansamblu” – să privească modul în care este finanțată organizația pe termen mediu și lung și nu doar să se concentreze asupra proiectelor și programelor curente.

### ■ Managementul prin obiective

Managementul financiar presupune o atenție sporită asupra obiectivelor proiectului și ale organizației.

## PROCESUL MANAGEMENTULUI FINANCIAR

Procesul managementului financiar – Planifică, Acționează, Revizuieste – se desfășoară ca un proces continuu.



<b>Planifică:</b>	Atunci când o organizație își începe activitatea, aceasta trebuie să-și stabilească niște obiective și un plan de acțiuni. Următorul pas constă în elaborarea unui plan financiar care prevede cheltuielile pentru desfășurarea activităților și identificarea fondurilor.
<b>Acționează:</b>	După obținerea fondurilor va fi implementat programul de acțiuni, pentru a atinge scopurile stabilite la etapa de planificare.
<b>Revizuieste:</b>	Situația curentă este comparată cu planurile inițiale, după care managerii pot decide dacă organizația se încadrează în termene și buget. Rezultatele obținute la etapa de revizuire vor fi utilizate pentru următoarea fază de planificare ș.a.m.d.

## CINE ESTE RESPONSABIL DE MANAGEMENTUL FINANCIAR?

Tuturor angajaților de orice nivel le revine un rol important în gestionarea riscurilor, în comunicarea cu donatorii și cu beneficiarii și în înregistrarea rezultatelor pentru organizație. Deși Consiliul de Administrare este responsabil de gestionarea financiară a organizației Dvs., responsabilități zilnice în acest sens sunt delegate Directorului Executiv, care la rândul său delegă anumite funcții managerilor superiori, iar managerii superiori delegă anumite funcții subalternilor ș.a.m.d., după cum este prezentat în tabelul de mai jos.

Actori implicați în managementul financiar	Model de responsabilități administrative
<i>Administrația</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supravegherea controlului financiar</li> <li>• Revizuirea și aprobarea bugetului</li> <li>• Aprobarea politicilor financiare, inclusiv delegarea autorităților</li> <li>• Revizuirea și aprobarea rapoartelor financiare și a rapoartelor pentru audit</li> <li>• Monitorizarea și asistența în mobilizarea resurselor</li> <li>• Evaluarea riscurilor financiare cu care se confruntă OSC-ul</li> </ul>
<i>Directorul Executiv (DE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raportarea către Consiliul de Administrare și gestionarea procesului de bugetare</li> <li>• Desemnarea/angajarea personalului și delegarea sarcinilor</li> <li>• Revizuirea contractelor sau acordurilor încheiate cu donatorii sau a altor contracte</li> <li>• Supravegherea acurateței și actualizării registrelor de evidență financiară</li> <li>• Asigurarea pregătirii și prezentării corecte și la timp a rapoartelor financiare</li> <li>• Responsabilitatea de a asigura alinierea activităților programului la buget și la livrabile</li> <li>• Monitorizarea utilizării resurselor și gestionarea generării de venit</li> <li>• Monitorizarea necesităților financiare ale organizației și întocmirea planului</li> </ul>
<i>Managerii superiori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionarea și monitorizarea bugetelor pentru departamentele sau proiectele acestora</li> <li>• Revizuirea rapoartelor financiare ale organizației și furnizarea către DE a datelor de intrare</li> <li>• Delegarea ulterioară a unor responsabilități financiare echipei</li> <li>• Proiectarea necesităților financiare ulterioare</li> </ul>
<i>Angajații</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilirea bugetelor pentru a se asigura de includerea tuturor costurilor (cum ar fi livrabilele, implementarea monitorizării și a evaluării)</li> <li>• Controlul bugetului pentru a se asigura că banii sunt folosiți după cum s-a stabilit și eficient</li> <li>• Colaborarea cu personalul financiar pentru a se asigura că politicile și procedurile sunt urmate corespunzător și a se asigura de codificarea și raportarea corectă a cheltuielilor</li> <li>• Conlucrarea cu personalul responsabil de achiziții pentru a se asigura de selectarea celei mai avantajoase oferte</li> </ul>
<i>Personalul financiar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlarea încasărilor OSC-ului, inclusiv a operațiunilor bancare și a chitanțelor emise</li> <li>• Administrarea procesului de plată pentru a se asigura de plata la timp a facturilor</li> <li>• Completarea registrului contabil și reconcilierea lunară a acestuia</li> <li>• Întocmirea rapoartelor financiare interne și externe</li> </ul>

## CE ESTE CONTROLUL FINANCIAR?

La baza managementului financiar stă conceptul de **control financiar**. Acesta descrie o situație în care resursele financiare ale unei organizații sunt utilizate corect și eficient. Controlul financiar are loc atunci când sunt stabilite sisteme și proceduri care asigură faptul că resursele financiare ale organizației sunt utilizate adecvat.

În cazul unui control financiar deficitar într-o organizație:

- Activele riscă să fie furate, să fie subiect de fraudă sau de abuz
- Fondurile ar putea fi folosite în alte scopuri decât cele stabilite de obiectivele OSC-ului și intențiile donatorilor
- Competența managerilor ar putea fi pusă sub semnul întrebării etc.

În cazul dat ceea ce ne preocupă este gestionarea riscurilor interne cu care se confruntă un OSC zi de zi. Aceasta se poate obține prin intermediul controalelor, verificărilor, care dacă sunt aplicate corespunzător, vor permite evitarea pierderilor și detectarea erorilor sau a omisiunilor în registrele contabile.

De asemenea, efectuarea controalelor este foarte importantă pentru protejarea tuturor celor care sunt implicați în afacerile financiare ale companiei, deoarece acestea elimină orice suspiciune, tentație sau lipsă de loialitate.

Există diverse categorii de controale interne:

- Separarea obligațiilor
- Reconcilierea
- Controlul încasărilor
- Controlul fizic

### Principiul separării obligațiilor

*Definiția și Importanța:*

Separarea obligațiilor este un element cheie al controlului intern. Aceasta presupune faptul că nicio persoană nu va avea control asupra a două sau mai multe părți ale tranzacției sau operațiunii. Principiul dat este folosit pentru a face posibilitatea de fraudă mai dificilă, deoarece aceasta ar presupune complicitatea între mai multe persoane și în majoritatea cazurilor asigură identificarea la timp a greșelilor minore.

*Exemplu din viața reală care demonstrează necesitatea separării obligațiilor:*

Directorul Executiv al unei organizații mici era responsabil de inițierea procedurilor de achiziții și aprobare a plăților.

A venit donatorul să efectueze o verificare la fața locului și a cerut să i se prezinte documentația aferentă câtorva tranzacții. Una dintre acele tranzacții nu corespundea cu documentația pe care a primit-o donatorul.

Directorul Executiv a efectuat plăți pe care le-a încasat el însuși și i-a prezentat contabilului documente de achiziții false.



Organizației i s-a cerut să efectueze un audit deplin. Drept urmare au fost identificate mai multe bonuri de plată frauduloase. Donatorul i-a cerut organizației să returneze banii pentru acele tranzacții. Organizația însă nu dispunea de acei bani și a fost nevoită să-și sisteze activitatea.

*Morala:* Dacă organizația ar fi respectat principiul separării obligațiilor, cel mai probabil furtul nu s-ar fi întâmplat.

*Scanarea organizației Dvs.:*

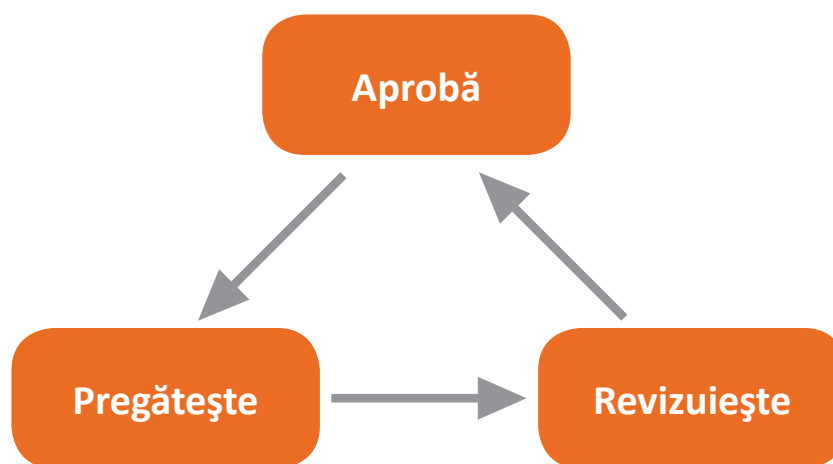
Răspundeți la următoarele întrebări despre organizația Dvs.

- Cine este responsabil de inițierea unei cereri de achiziție?
- Cine este responsabil pentru revizuirea cererii de achiziție pentru a se asigura de faptul că banii pentru activitate sunt alocați în buget?
- Cine este responsabil pentru revizuirea cererii de achiziție pentru a se asigura că suma de bani este disponibilă în contul bancar?
- Cine este responsabil să se asigure că documentele justificative sunt complete și corecte?
- Cine este responsabil de aprobarea cererii de achiziție pentru a purcede la procedura de achiziție?
- Dacă există un contract încheiat cu vânzătorul, cine este persoana care îl semnează?
- Cine este responsabil de luarea în primire a bunurilor sau de verificarea calității serviciilor furnizate?
- Cine aprobă factura care este ulterior transmisă spre efectuarea plății?
- Cine verifică dacă suma indicată în factură este corectă?
- Cine pregătește cererea de transfer bancar spre semnare?
- Cine semnează cererea de transfer bancar?
- Cine aplică ștampila pe cererea de transfer bancar?
- Cine înregistrează plata efectuată în sistemul de evidență contabilă?
- În efectuarea acestor activități în cadrul diferitor proiecte sunt autorizate diferite persoane?

Introduceți acești pași în structura după care își desfășoară activitatea. Acest lucru vă va permite să aflați în ce mod organizația admite fraude zilnic.

*Țineți cont de următoarele:*

O separare a obligațiilor presupune separarea următoarelor funcții:



## Exemplul 1:

	Pregătire	Revizuire	Aprobare
<i>Organizația X are următorii angajați: un director executiv, un contabil și un asistent de proiect. Aceștia au sarcina să desfășoare 2 training-uri pentru deținătorii de câini din zonă, având la baza lor comenzile principale. Ei se pregătesc pentru primul lor training și au nevoie de următoarele: o sală de conferințe, prăjituri și ceai.</i>			
<b>Asistentul de Proiect</b> alcătuiește lista de articole și <i>pregătește</i> pachetul de achiziții pentru toate documentele.			
<b>Contabilul</b> revizuieste documentele pentru a se asigura că Asistentul de Proiect a selectat vânzătorul potrivit în procesul de alegere și că există fonduri disponibile din grant.			
<b>Directorul Executiv</b> revizuieste pachetul de documente pentru a se asigura că articolele procurate corespund necesităților și <i>aprobă</i> achiziția.			
La momentul efectuării plăților procesul reîncepe.			
<b>Asistentul de Proiect</b> primește facturile și <i>pregătește</i> transferul bancar.			
<b>Contabilul</b> revizuieste transferul bancar pentru a se asigura că informația este corectă.			
<b>Directorul Executiv</b> revizuieste factura și verifică transferul bancar, după care <i>aprobă</i> plata.			

## Exemplul 2:

	Elaborare	Revizuire	Aprobare
<i>Organizația Y este una de proporții mai mari și implementează trei programe. Pentru fiecare program există un Asistent de Proiect și un Coordonator de Proiect. Toate programele au același Contabil și Director Executiv.</i>			
<b>Asistentul de Proiect</b> primește lista de articole și <i>pregătește</i> pachetul de achiziție cu toate documentele necesare.	Toat		
<b>Contabilul</b> revizuieste documentele pentru a se asigura că Asistentul de Proiect a selectat vânzătorul potrivit în procesul de alegere și că există fonduri disponibile din grant.			
<b>Coordonatorul de Proiect</b> revizuieste pachetul de documente pentru a se asigura că articolele procurate corespund necesităților și <i>aprobă</i> achiziția.			
La momentul efectuării plăților procesul reîncepe.			
<b>Asistentul de Proiect</b> primește facturile și <i>pregătește</i> transferul bancar.			
<b>Contabilul</b> revizuieste transferul bancar pentru a se asigura că informația este corectă.			
<b>Directorul Executiv</b> revizuieste factura și verifică transferul bancar, după care aprobă plata.			

**Remarcă importantă:**

- În Exemplul al 2-lea Directorul Executiv este cel care aprobă plățile. Cu toate acestea, Coordonatorul de Proiect ar putea fi cel care aprobă plățile, deoarece nu a fost implicat în procesul de elaborare sau revizuire. În plus, Coordonatorul de Proiect ar putea fi cel responsabil de activitățile de pregătire, atâta timp cât Directorul Executiv este cel care aprobă.

*Teste ușoare pentru sistemul Dvs.:*

Persoana care:

- Pregătește documentele primare
- Efectuează încasările
- Pregătește depozitul bancar sau înregistrează chitanțele
- Este responsabilă de securitatea fizică a activelor
- Elaborează ștatele de plată
- Duce evidența registrului deplasărilor
- Aplică semnătura pe transferurile bancare

Este persoana **care nu trebuie:**

- Să aprobe documentele primare
- Să înregistreze chitanțele
- Să reconcilieze conturile bancare
- Să efectueze inventarierea fizică
- Să distribuie salariile
- Să monitorizeze consumul de combustibil
- Să aibă acces la ștampila organizației

Atunci când efectuați separarea obligațiilor în cadrul organizației Dvs., trebuie să stabiliți următoarele:

- În ce mod angajații sunt împuterniciți pentru a efectua aceste activități? (exemplu: prin intermediul fișei de post sau prin emiterea unei împuterniciri)
- Cine are autoritatea de a schimba persoanele responsabile de etapele amintite mai sus?
- Aceste responsabilități sunt inerente jobului sau se modifică în dependență de persoana care este la moment responsabilă de acestea?
- Care angajați au dreptul să semneze contul bancar?

Răspunsul la aceste întrebări trebuie să fie formulat în politica organizației.

*Un exemplu de separare a obligațiilor într-un manual de politică:*

### **Autorități și autorizarea contractului**

Consiliul de Administrare al organizației a autorizat Directorul Executiv să semneze contractele în numele organizației, respectând limitările stabilite de Consiliul Director.

Autoritatea este exercitată prin intermediul:

- Acceptării și semnării contractelor de executare a serviciilor (**autoritatea de contractare**)
- Negocierea și semnarea acordurilor cu persoanele fizice și juridice pentru furnizarea de bunuri și/sau servicii pentru organizație în vederea sprijinirii activităților de proiect, de administrare sau de dezvoltare (**autoritatea de achiziții**)
- Autorizarea plăților pentru bunuri sau servicii furnizate organizației, inclusiv pentru activități neplanificate și solicitări de plată prin transfer bancar (**autoritatea de tranzacționare**).

În secțiunea următoare nivele de autoritate, limitările de autoritate și delegările admisibile ale acestor autorități pentru semnarea propunerilor, premiilor, amendamentelor, instrumentelor de achiziții publice și autorizațiilor de plată sunt discutate mai pe larg. Cu toate acestea, principiul fundamental este acela că nimeni altul decât Directorul Executiv al organizației nu este autorizat să intre într-un acord cu caracter obligatoriu pentru organizație sau să cheltuiască fondurile fără o autorizație expresă în acest sens. Încălcarea acestui principiu ar putea conduce la încetarea contractului de muncă cu organizația.

### **Definiții**

În general, doar Directorul Executiv sau reprezentantul său desemnat are autoritatea să angajeze organizația să efectueze o anumită activitate, să impună o obligație sau să suporte costuri în cadrul unui proiect. Consiliul de Administrare al organizației are dreptul să delege autoritatea Directorului Executiv persoanelor fizice specifice, în condiții specifice. Numai un director executiv și/sau coordonator de proiect pot exercita autoritatea în cadrul conturilor de proiect.

Definițiile relevante sunt:

- DEFINIȚII**
- ➔ **Autoritatea de semnare** - permite persoanei autorizate să semneze propuneri, oferte, contracte, acorduri de cooperare, granturi, proiecte, ordine de achiziție, acorduri de consultanță, comenzi pentru achiziții de servicii, modificări la contracte existente sau orice alt acord. De asemenea, autoritatea de semnare include autoritatea de direcționare a personalului pentru realizarea anumitor sarcini în cadrul autorității persoanei care ghidează performanța.
  - ➔ **Autoritatea de tranzacționare** - desemnează persoana autorizată să aprobe plăți sau transferuri de fonduri către consultanți, comercianți, sub-contractanți, autorități fiscale, participanți și personal în cadrul relațiilor contractuale existente.
  - ➔ Cerința de **Revizuire și inițiere** - desemnează persoanele care trebuie să revizuiască propunerea, proiectul, acțiunile aferente achiziției sau autorizația de plată înainte de aprobarea de către persoana autorizată. Aprobarea persoanei care aprobă se indică pe document prin inițialele sale, de regulă alături de linia specială care marchează semnăturile. Autoritatea de semnare Nu poate fi exercitată înainte de finalizarea procesului prevăzut de revizuire.
  - ➔ **Limita maximă** - este limita superioară a valorii sumei de tranzacție pe care o poate aproba persoana autorizată în acest sens. Toate valorile desemnate la nivel mai înalt sunt autorizate pentru nivel mai jos, chiar dacă acest lucru nu este prevăzut expres.
  - ➔ **Autoritatea de achiziție** - reprezintă autorizația de a efectua achiziții de materiale, consumabile și servicii la momentul vânzării (rambursarea prin numerar sau de credit a persoanei).

**Autoritatea de semnare a tranzacției:** Avans pentru efectuarea deplasărilor, rapoarte de cheltuieli, autorizarea deplasărilor, plățile efectuate conform comenzilor de lucru, ordine de achiziție, sub-contracte / contracte/ granturi, plăți efectuate conform acordurilor de plată, achiziții rambursabile la punctul de vânzări, transferuri bancare.

Limita maximă	Revizuire și vizare de către *	Autoritatea semnatară
1, 000	Directorul Financiar al proiectului <u>sau</u> contabilul organizației * persoana care revizuieste/semnează documentul nu poate fi aceeași	Coordonatorul de proiect <u>sau</u> Directorul Executiv
5, 000	Directorul Financiar al proiectului <u>sau</u> contabilul organizației	Directorul Executiv <u>sau</u> Coordona-torul de proiect, cu împuternicirea de la Directorul Executiv
100, 000	Directorul Financiar al proiectului <u>și</u> Directorul General al proiectului	Directorul Executiv sau persoana menționată

În toate cazurile persoanele împuternicite pentru a efectua revizuirea trebuie să vizeze documentul revizuit și propunerea sau lista de prețuri (să expedieze un e-mail sau să schițeze anumite notițe) înainte de aprobarea și semnarea de către autoritatea semnatară.

## Procesul de delegare a autorității semnatare

Atunci când Directorul Executiv decide că delegarea este cea mai bună soluție pentru Proiect și pentru Organizație, Directorul Executiv va cere Consiliului de Administrare în formă scrisă emiterea unei împuterniciri. Directorul Executiv va indica numele și poziția persoanei care este împuternicită, sumele maxime planificate pentru achiziții și/sau tranzacții, precum și denumirile proiectelor pentru care este valabilă împuternicirea. Directorul Executiv va pregăti două copii ale scrisorii care va fi adresată atât Consiliului, cât și angajatului, spre a fi semnată, o copie fiind păstrată de angajat, iar cealaltă copie va fi păstrată în dosarul personal al angajatului.

### **Cerințe specifice USAID**

Compendiul Legilor Federale al SUA prevede un set de cerințe minime pe care sistemul managementului financiar al unui OSC trebuie să le respecte înainte de a beneficia de grantul din partea Guvernului SUA și pe care trebuie să-l mențină pe întreaga perioadă de desfășurare a proiectului. Pentru informații suplimentare accesați pagina

[http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx\\_10/22cfr226\\_10.html](http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_10/22cfr226_10.html).

## Procesul de reconciliere

**Reconcilierea** presupune verificarea registrelor contabile pentru a exclude orice eroare sau omitere care încă nu a fost depistată.

Registrele trebuie să fie reconciliate la intervale de timp regulate:

### **Registrul băncii**

Registrul băncii trebuie să fie reconciliat cu extrasul bancar cel puțin o dată în lună. Scopul acestei proceduri este să fie asigurat faptul că registrele organizației corespund cu cele ale băncii, care sunt, de fapt, un set paralel de registre. Pentru aceasta de la bancă se solicită un extras bancar cu indicarea soldului final pentru o dată anumită și se compară cu Soldul din Registrul Bancar pentru aceeași dată, după care se explică diferențele.

Aceasta este o procedură de verificare importantă nu doar pentru corectitudinea și completarea registrelor, dar și pentru a identifica din start orice fraudă.

### **Registrul de Cheltuieli Mărunte**

Cheltuielile mărunte trebuie verificate și reconciliate cel puțin o dată pe săptămână. În cazul în care se practică acordarea plăților în avans, această operațiune este foarte simplă și presupune doar calcularea tuturor plăților efectuate de la ultima rambursare și verificarea încasărilor acumulate. Cele două valori constituie împreună rezerva totală. În cazul identificării unei discrepanțe, în registrul de cheltuieli mărunte se va efectua o înscrisoare corespunzătoare denumită „cheltuieli neidentificate” sau „surplus neidentificat” și vor fi menționate la categoria corespunzătoare. Toate discrepanțele trebuie să fie raportate managerului.

### **Evidența rezervelor**

Rezervele trebuie verificate în raport cu bunurile deținute și chitanțele respective pentru a exclude orice erori (și niciun bun din cele înregistrate nu lipsește din stoc).

## Controlul încasărilor

Este important să fie respectate cele șapte reguli de aur pentru gestionarea încasărilor:

### 1. Păstrați banii încasați separat de banii preconizați pentru plăți

Nu puneți niciodată banii încasați împreună cu banii rezervați pentru cheltuieli mărunte, ca să nu se creeze confuzie în registrele de evidență contabilă. Toți banii care sunt încasați de organizație trebuie să fie depuși imediat la bancă și înregistrați în registre înainte de a executa alte plăți cu aceștia. În cazul în care această procedură nu se respectă, informația financiară va fi distorsionată.

Spre exemplu, organizația desfășoară un training și fiecare dintre cei 10 participanți achită o taxă de participare de 25 de dolari. Costul pentru mâncare și arenda spațiului constituie 150 de dolari, care se achită din taxele participanților primiți în ziua respectivă. Soldul rămas din taxele acumulate – 100 de dolari – va fi depus la bancă în calitate de Taxă de Training.

Care este problema? Costul pentru mâncare și arenda spațiului nu a fost inclus în conturi și prin urmare nu poate fi reflectat în rapoartele financiare. Analog, având în vedere că doar suma netă a taxelor încasate a fost depusă la bancă, se va crea impresia că doar câteva persoane au participat la curs, iar potențialul de generare a venitului din desfășurarea unui astfel de curs a fost camuflat.

### 2. Întotdeauna emiteți chitanțe pentru banii încasați

Aceasta îi oferă siguranță persoanei care a încasat banii și asigură persoana care a efectuat plata că banii sunt contabilizați corespunzător. Chitanțele trebuie scrise cu cerneală, nu cu creionul, și de preferință să fie dintr-un chitanțier numerotat.

### 3. Cereți întotdeauna chitanță pentru banii pe care îi achitați.

Uneori acest lucru nu este posibil. Spre exemplu, atunci când procurați materiale de la piață. În acest caz costul pentru fiecare tranzacție trebuie notat imediat, astfel încât sumele să nu fie uitate și să poată fi transferate pe o listă de cheltuieli mărunte care va fi aprobată de un director administrativ.

*Rețineți – dacă nu aveți nicio chitanță, nu aveți dovezi că ați efectuat achizițiile.*

### 4. Transferați surplusul de numerar pe contul bancar

Prezența numerarului la birou este o tentație pentru un hoț, iar plasarea banilor pe un cont bancar este o practică mai bună, mai ales atunci când se acumulează și o dobândă. O abordare informală la numerar în birou ar putea conduce, de asemenea, la apariția dorinței de a „împrumuta” anumite sume din acești bani – multe istorii de fraudă au început în acest mod. Trebuie să faceți toate încercările posibile pentru a transfera numerarul pe contul bancar zilnic sau cel puțin în termen de 3 zile de la primirea banilor.

### 5. Stabiliți proceduri clare privind primirea de numerar

Pentru a proteja persoanele care gestionează banii, la momentul deschiderii casei, a seifului trebuie să fie prezente întotdeauna două persoane. Ambele persoane vor număra banii și semna chitanța.

### 6. Restricționați accesul la casierie și seif

Cheile de la cutia de casă și seif trebuie să fie oferite doar persoanelor autorizate. Acest lucru se înregistrează în documentul organizației privind Autoritatea Delegată.

### 7. Mențineți tranzacțiile în numerar la un minim absolut

Mijloacele de casă ar trebui să fie folosite numai pentru a efectua plăți atunci când toate celelalte metode nu pot fi aplicate. Ori de câte ori este posibil trebuie identificate conturile furnizorilor și întocmite facturile. Avantajul efectuării majorității plăților în baza cecurilor este că această metodă de plată produce efectul creării unui set paralel de conturi sub formă de extras de cont. De aseme-

nea, acest lucru asigură efectuarea plăților doar de către persoane autorizate și reduce riscul de furt sau fraudă.

## Control fizic

Controlul fizic reprezintă măsuri suplimentare de precauție întreprinse pentru a proteja activele unei organizații.

### Seif

Deținerea unui seif – sau a unui loc sigur – pentru a păstra bani, cekuri, documente juridice etc. este o măsură importantă. Este important să se ia în considerație prezența unui seif propriu-zis mai ales în cazurile în care organizația Dvs. trebuie să păstreze sume mari de bani pe timp de noapte. Totuși, seifurile sunt scumpe și dacă nu dispuneți de resurse suficiente, o măsură mai potrivită ar fi îmbunătățirea procedurilor bancare.

Directorul Executiv trebuie să asigure disponibilitatea unei asigurări corespunzătoare, astfel încât atunci când activele sunt pierdute, deteriorate sau furate, acestea să poată fi înlocuite sau compensate. Există diferite tipuri de asigurare posibile, inclusiv

- Asigurarea oficiilor împotriva incendiilor și furturilor
- Asigurarea clădirii împotriva incendiilor, inundațiilor și deteriorărilor
- Asigurarea vehiculelor împotriva accidentelor și furtului

Decizia privind asigurarea proprietății este un bun exemplu de evaluare a riscului – cântărirea argumentelor pro și contra plății pentru o asigurare este o dilemă răspândită pentru manageri.

### Asigurarea activelor fixe

Activele fixe pot reprezenta o avere considerabilă deținută sub formă de terenuri, imobile, vehicule, mașini și echipamente de birou și, fiind de multe ori ignorate, acestea necesită o atenție specială pentru a asigura menținerea valorii lor și exclude pierderea lor din cauza lipsei de vigilență. Măsurile de protecție a acestor active vor include Registrele de active, o politică de utilizare a vehiculelor și politici pentru echipamente.

### Registrul activelor

Un Registru al activelor trebuie să fie stabilit cu intrări și înregistrări pentru fiecare element. Fiecare element trebuie să fie marcat cu un număr unic de referință în scopuri de identificare. În registru vor fi înscrise informații importante despre fiecare activ, cum ar fi:

- unde și când a fost procurat elementul și cât a costat
- unde este deținut sau situat elementul
- suma asigurată din valoarea articolului respectiv
- istoricul lucrărilor de reparație
- numere de serie
- detalii despre garanții
- rata și metoda de amortizare, acolo unde este relevant.

De asemenea, în registru trebuie să se precizeze cine este responsabil pentru întreținerea și securitatea articolului. Registrul activelor trebuie verificat trimestrial de către un manager superior sau membru al comitetului și orice discrepanțe trebuie să fie raportate și luate măsurile corespunzătoare.

În conformitate cu art. 24 din **Legea contabilității** și paragraful 10 din **Indicațiile metodice**, OSC-urile din Moldova au obligația să efectueze inventarierea generală a elementelor de activ și pasiv,



cel puțin o dată pe an, pe parcursul desfășurării activității lor, în cazul reorganizării sau încetării activității, precum și în situațiile prevăzute de **Regulamentul privind inventarierea**.

Conform paragrafului 6 din regulamentul menționat, în afară de situațiile stipulate mai sus, un OSC este obligat să efectueze inventarierea elementelor patrimoniale în următoarele cazuri:

- la începutul activității;
- din inițiativa conducătorului;
- în caz de înlocuire a gestionarului – în ziua predării-preluării gestiunii;
- în caz de furturi, delapidări, sustrageri sau abuzuri, precum și în caz de deteriorări ale bunurilor – imediat după depistarea acestora;
- în caz de incendii sau calamități naturale (inundații, cutremure de pământ etc.) – imediat după stingerea incendiilor sau după încetarea calamității naturale;
- la reevaluarea mijloacelor fixe, stocurilor de mărfuri și materiale etc.;
- în cazul modificării prețurilor;
- în baza hotărârii organelor de control, în cazul efectuării unui control sau în baza hotărârii altor organe prevăzute de lege;
- atunci când sunt indici precum că există lipsuri sau plusuri care pot fi stabilite cu certitudine numai prin inventariere.

### **Politica de întreținere a imobilului și echipamentelor**

Pentru a păstra valoarea clădirilor și echipamentelor, o organizație trebuie să dispună de o politică pro-activă de întreținere. Pentru clădiri, acest lucru poate necesita un contract de întreținere profesională planificată pentru care să fie prevăzut un buget realist. Echipamentele de birou, cum ar fi copiatoarele și echipamentul electric, trebuie să fie deservite sistematic de către tehnicieni calificați pentru a asigura faptul că acestea sunt de încredere și funcționează în mod corespunzător.

### **Politica de utilizare a vehiculelor**

Orice organizație care deține vehicule proprii trebuie să aplice o politică de utilizare a vehiculelor. Aceasta trebuie să abordeze aspecte precum:

- Deprecierea
- Asigurarea
- Achiziționarea, înlocuirea și dispunerea
- Întreținerea și reparații
- Utilizarea vehiculelor de către personal
- Acțiunile de urmat în caz de accidente
- Calificările și pregătirea șoferului
- Transportarea pasagerilor

Costurile lucrărilor de reparații și înlocuirilor vor fi reflectate corespunzător și în procesul bugetar.

Pentru fiecare vehicul trebuie să existe un jurnal de călătorii, astfel încât costurile per kilometru să poată fi evaluate și utilizarea în regim final să poată fi monitorizată îndeaproape. Dispunând de informații privind costurile utilizării vehiculului pe un termen de 12 luni, puteți calcula costurile medii de utilizare per kilometru.

Vedeți mai jos un exemplu.

## Calcularea costurilor de exploatare a vehiculului

Modelul de vehicul	Toyota Hiance Van	
Data achiziționării	26 decembrie 2012	
Prețul de achiziție	\$20 000	
Perioada/metoda de amortizare	5 ani, metoda directă	
Întreținerea	Deservirea la fiecare 6000 km sau la fiecare 3 luni	
KM parcurși	Din 1 ianuarie până la 31 decembrie 2008: Parcursul în km la data de 31.12 minus Km la situația din 01.01.2013 Total KM parcurși pe parcursul anului:	20 601 (201) 20.400
1. Amortizarea		\$
Prețul de achiziție Perioada de amortizare Amortizarea anuală	20.000 5 ani 2000/5	4000
2. Consumul de combustibil Consumul total anual		5500
3. Costurile de întreținere Total facturi pentru reparație, întreținere, piese, anvelope etc.		900
4. Asigurare și impozite Asigurarea, taxa de drum anuală		3300
<b>COSTURI TOTALE DE EXPLOATARE A VEHICULULUI</b>		<b>13700</b>
Cost per km Costuri totale pentru anul vizat Nr. total de km parcurși	13 700 20400 km	0.67

## BUGETAREA

### Ce este un buget?

„Un buget descrie o sumă pe care o organizație planifică să o obțină și să o cheltuiască pentru un anumit scop pe parcursul unei anumite perioade de timp.”

Bugetul îndeplinește mai multe funcții și este important la fiecare etapă a unui proiect:

- **Planificare** - Bugetul este necesar pentru planificarea unui proiect nou, astfel încât managerii să-și poată forma o idee exactă despre costul proiectului. Acest lucru le permite să stabilească faptul dacă ei dispun de banii necesari pentru a finaliza proiectul și dacă valorifică fondurile disponibile în cel mai bun mod.
- **Colectare de fonduri** – Bugetul este partea esențială a oricărei negocieri cu donatorii. Bugetul stabilește în detalii ce va face OSC-ul cu un grant, inclusiv pe ce vor fi cheltuiți banii și ce rezultate vor fi obținute.
- **Implementarea proiectului** – Odată cu lansarea unui proiect, bugetul este necesar pentru a-l controla. Instrumentul cel mai important pentru monitorizare continuă este compararea costurilor reale cu cele prevăzute în buget. În lipsa unui buget exact acest lucru este imposibil. Deoarece planurile se pot schimba, ar putea interveni necesitatea revizuirii bugetului după lansarea acestuia.
- **Monitorizare și evaluare** – Bugetul este folosit ca instrument de evaluare a succesului proiectului după încheierea acestuia. Bugetul ajută să se răspundă la întrebarea: „A obținut proiectul ceea ce s-a dorit să se obțină?”

Procesul de elaborare a unui buget rațional și util conduce la cele mai bune rezultate atunci când este realizat ca un exercițiu de grup organizat și structurat.

Procesul optim de bugetare implică adresarea a câtorva întrebări:

- Care sunt obiectivele proiectului?
- Ce activități vor fi desfășurate în realizarea acestor obiective?
- Ce resurse vor fi necesare pentru a realiza aceste activități?
- Care vor fi costurile acestor resurse?
- De unde vor proveni fondurile?
- Este rezultatul realist?

Odată ce bugetul a fost convenit și activitatea a fost desfășurată, procesul este finalizat prin compararea planului (bugetului) cu rezultatul final („real”), pentru a vedea dacă există ceva ce am învățat sau ce am putea face diferit data viitoare. Procesul bugetar este un proces parcurs practic în fiecare zi, fără a ne da seama.

### Structurile bugetului

Pentru a facilita planificarea și a asigura eficiența activității de control, multe organizații încearcă să se asigure că structurile generale ale bugetelor lor corespund îndeaproape structurii organizației. Este posibil să se organizeze bugete la diferite niveluri, de ex. la nivel de departament, program sau proiect.

### Alocarea costurilor comune

Unele costuri acoperă mai multe proiecte sau activități. În acest caz este important să se identifice căror activități să le fie atribuite costurile.

Există două tipuri de costuri comune:

- **Costuri** cu adevărat **directe**, care se referă la două sau mai multe proiecte
- **Costuri** cu adevărat **indirecte**, care trebuie divizate pe toate proiectele unei organizații.

Pentru costurile de proiect cu adevărat directe – de exemplu, costul utilizării unui vehicul comun pentru activitățile de proiect – acestea trebuie să fie alocate în funcție de utilizarea efectivă a centrului în cauză de cost al proiectului. În cel mai bun caz, alocarea se face la momentul în care tranzacția este înscrisă în registrele contabile.

Pentru costurile cu adevărat indirecte – adică costurile de sprijin la nivel central, cum ar fi costurile de exploatare a biroului central sau taxa anuală de audit – acestea trebuie să fie **distribuite** într-un mod echitabil și justificabil între toate centrele de cost.

Costurile centrale de sprijin sunt adesea împărțite între centrele de cost într-un raport prestabilit.

De cele mai multe ori aceste costuri sunt introduse în registrele contabile sau la sfârșitul perioadei de raportare printr-o înscriere de ajustare.

Decizia privind modul de repartizare a costurilor între centrele de cost se poate baza pe diferite criterii, în conformitate cu ceea ce este cunoscut sub numele de factor de cost, de exemplu:

- Personal echivalent angajaților cu norma întreagă
- Numărul centrelor de cost
- Dimensiunea bugetului fiecărui proiect
- Costurile aferente personalului proiectului
- Volumul de spațiu folosit de către departament.

Nu există nicio regulă fixă și stabilă pentru alocarea costurilor centrale de sprijin proiectelor. Totuși, acestea trebuie să fie logice, transparente și aplicate în mod consistent.

### **Modalitatea de stabilire a ratei de cost indirect**

Costurile indirecte joacă un rol important în gestionarea unei organizații. Atunci când organizațiile sunt nou formate sau au doar unul sau două proiecte, este ușor să se atribuie toate costurile de gestionare a organizației acestor proiecte. Pe parcurs ce organizațiile se dezvoltă, acest calcul devine mai complicat. Intervin costuri suplimentare, cum ar fi costurile de elaborare a programelor, pe care donatorii din motive lesne de înțeles nu vor să le suporte, acestea fiind costuri directe. Totuși, toate aceste costuri sunt necesare pentru buna gestionare a organizației. Atunci când donatorii nu finanțează aceste costuri, organizația trebuie să găsească fonduri suplimentare pentru a acoperi aceste elemente și de multe ori trebuie să epuizeze fondurile de rezervă. În această situație, organizația per ansamblu înregistrează pierderi.

Cum trebuie să procedați atunci când unul dintre costuri este specific proiectului, dar în același timp și managementului general?

De exemplu: contabilul pregătește rapoartele financiare pentru un donator pentru un proiect specific. De asemenea, contabilul pregătește rapoarte extinse pentru conducerea organizației. Timpul petrecut pentru activitățile specifice proiectului este admisibil ca un cost direct pe proiect. Timpul petrecut pentru raportare generală va fi inclus în rata de costuri indirecte. Veți avea nevoie de documentarea solidă a timpului petrecut pentru fiecare activitate, astfel încât un auditor să poată spune ce costuri aparțin fiecărei părți (directe sau indirecte) a bugetului.

Care alte costuri indirecte sunt suportate de către organizația Dvs.? Faceți o listă a tuturor acestor costuri, indiferent de faptul dacă donatorii le acoperă sau nu în prezent.

Aceste costuri vor deveni baza pentru bugetul Dvs. al costurilor indirecte.

## Metode indirecte de alocare a costurilor

Orice tip de cost trebuie să aibă trei elemente foarte importante pentru a fi admis în calitate de rată a costului indirect. Astfel, costurile trebuie să fie:

1. Rezonabile
2. Aplicate în mod consistent
3. Documentate în mod corespunzător

Atunci când organizația are doar o funcție majoră (proiect sau proiecte similare) sau atunci când toate proiectele beneficiază de costuri indirecte într-o măsură similară, puteți folosi o alocare simplificată.

### Alocarea simplificată

1. Divizați costurile în costuri directe și indirecte pentru întreaga organizație.
2. Împărțiți costurile indirecte permise la o rată echitabilă de distribuție\*.
3. Costurile indirecte trebuie calculate în baza unei perioade specifice de timp\*\*

\* O rată echitabilă de distribuție poate fi suma totală a costurilor directe (cu excepția cheltuielilor capitale și a altor factori de denaturare (cum ar fi sub-granturi mari), salariile directe sau orice altă bază care conduce la o distribuție echitabilă.

\*\* Atunci când stabiliți o modalitate echitabilă de a împărți costurile, analiza pe o perioadă de timp mai mare, de obicei un an fiscal, vă va oferi o imagine mai amplă privind caracterul echitabil al calculelor. Totuși, în procesul de implementare ar trebui să se folosească o perioadă de timp mai mică. Vom vorbi mai mult despre implementare mai târziu în acest document.

*Cum se determină metoda de alocare:*

Pentru a determina modul în care organizația Dvs. trebuie să calculeze costurile indirecte, trebuie să analizați imaginea de ansamblu. Cel mai bun mod de a face acest lucru este să analizați costurile proiectate pentru un an fiscal. Această analiză vă oferă o estimare a modului în care ar putea fi defalcate costurile indirecte. Totuși, rețineți că în final sumele reale percepute pentru fiecare proiect vor fluctua față de estimările inițiale în dependență de durata proiectului și costurile lunare pe parcursul acestei perioade de timp. Vom discuta mai târziu în acest document despre bugetarea corespunzătoare a costurilor comune.

### Care sunt costurile indirecte ale organizației Dvs.?

Costurile indirecte sunt costurile pentru care nu poate fi prezentată o legătură directă cu orice obiectiv de cost special (proiect, activitate). Până la stabilirea unei rate a costurilor indirecte, mulți donatori solicită ca costurile care ar putea fi considerate indirecte să fie facturate direct la proiect.

Care costuri prezente în bugetele programului Dvs. fac parte din administrarea generală a organizației?

Exemple: Chirie, salariul directorului executiv, serviciile contabilului, taxele de înregistrare a organizației, auditul anual al companiei.

### Cerințe specifice USAID

Pentru organizațiile cu structuri de cost mai complexe, vă rugăm să consultați Circulara A-122 Principiile Costurilor pentru Organizații Non-profit [http://www.whitehouse.gov/omb/circulars\\_a122\\_2004/](http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004/)

## Exemplul 1, Alocarea simplă pentru un an fiscal:

	Indirecte	Proiectul A	Proiectul B	Proiectul C	Proiectul D	Total
Salarii		100,000	100,000	500,000	200,000	<b>900,000</b>
Consultanți		50,000	0	25,000	0	<b>75,000</b>
Călătorii		200,000	1,000	25,000	25,000	<b>251,000</b>
Costurile activității		350,000	100,000	50,000	500,000	<b>1,000,000</b>
Subcontracte și granturi			1,000,000		0	<b>1,000,000</b>
<b>Costuri directe totale</b>		<b>700,000</b>	<b>1,201,000</b>	<b>600,000</b>	<b>725,000</b>	<b>3,226,000</b>
<i>Costuri indirecte (Acestea sunt doar exemple de ceea ce ar putea fi considerat costuri indirecte)</i>						
Salariul directorului executiv	40,000					40,000
Arenda spațiului de birou	80,000					80,000
Utilități	20,000					20,000
Servicii TI	10,000					10,000
Asigurarea spațiului de birou	5,000					5,000
<b>Total costuri indirecte</b>	<b>155,000</b>					<b>155,000</b>

Opțiunea 1: Împărțirea costurilor indirecte la costurile directe, pentru a stabili costul fiecărui proiect.  
 $= 155,000 / 3,226,000 = 4.8047\%$

Total costuri indirecte percepute în cazul Opțiunii 1	33,633	57,704	28,828	34,834	<b>154,999</b>
---	--------	--------	--------	--------	----------------

Proiectul B are același personal sau personal similar cu Proiectul A și mai puține costuri de activitate, dar suma percepută de la acest proiect este mai mare din cauza unui sub-contract. În baza unui sub-contract vânzătorul nu folosește, de regulă, resursele organizației și, prin urmare, este nedrept ca Proiectul B să plătească mai mult decât Proiectul A. Acesta este motivul pentru care, în conformitate cu principiile de cost, subcontractele și sub-granturile nu ar trebui să fie incluse în calculul ratei echitabile a costurilor indirecte.

Opțiunea 2: Împărțirea costurilor indirecte la costurile directe (minus subcontractele și sub-granturile), pentru a stabili cât trebuie să se perceapă de la fiecare proiect =  $155,000 / 2,226,000 = 6.9632\%$

Suma totală percepută de costuri indirecte în cazul Opțiunii 2	48,742	13,996	41,779	50,483	<b>155,000</b>
--	--------	--------	--------	--------	----------------

Aceasta este una dintre metodele acceptabile de stabilire a costurilor indirecte. Să analizăm și alte opțiuni.

Opțiunea 3: Împărțirea costurilor indirecte la salariile directe:  $= 155,000 / 900,000 = 17.2222\%$

Suma totală percepută de costuri indirecte în cazul Opțiunii 3	17,222	17,222	86,111	34,444	154,999
--	--------	--------	--------	--------	---------

Acesta este un alt mod acceptabil de calcul al costurilor indirecte. Ce alte modalități considerați că sunt corecte și echitabile?

Ar trebui să alegeți un calcul care are sens pentru organizația Dvs. Cheia este asigurarea consecvenței în toate programele. Dacă, din orice motiv, trebuie să schimbați baza pentru aplicarea indirectă, veți avea nevoie de aprobarea donatorului.

Pe parcursul evoluției organizației Dvs. ar putea fi necesar să analizați alte metode de alocare.

### Facturarea costurilor indirecte

După ce un donator aprobă utilizarea unei rate de cost indirect, costurile respective pot fi facturate în conformitate cu politica și metoda de alocare a ratei. Rata este considerată provizorie (temporară) până la sfârșitul anului fiscal și valoarea finală a cheltuielilor directe și indirecte poate fi supusă auditului.

#### Cerințe specifice USAID

În cazul proiectelor finanțate de USAID aveți nevoie de aprobarea în prealabil a persoanei responsabile de acordul respectiv pentru creșterea ratei costurilor indirecte. Pentru a vă asigura că nu veți depăși ratele aprobate inițial, trebuie să monitorizați costurile directe și indirecte pe parcursul anului.

Pentru o prezentare mai aprofundată a principiilor de alocare indirectă a costurilor conform cerințelor USAID, vedeți Circulara OMB A-122 Principii de cost pentru organizații non-profit, Secțiunea principii generale, Capitolul D. Alocarea costurilor indirecte și determinarea ratei costurilor indirecte.

Dacă ați ales metoda de mai sus, cu 17.222 la sută pentru salarii, pentru fiecare factură adresată donatorului veți aplica rata de 17.222 pentru salarii. Dacă la sfârșitul anului organizația nu a cheltuit toți banii planificați inițial în costurile indirecte, organizația a mărit baza costurilor directe și rata costurilor indirecte va trebui să fie ajustată la rata reală. Organizația Dvs. va fi obligată să întoarcă donatorilor fondurile rămase. Este esențial să se rețină că ratele costurilor indirecte nu generează venituri. Acestea pur și simplu reprezintă costurile de administrare a unei organizații.

Dacă organizația cheltuiește întregul buget al Costurilor Indirecte și din oricare motiv suma costurilor directe scade față de planul original, rata ajustată la sfârșitul anului va crește. Trebuie să vă familiarizați cu diferitele politici de creștere a costurilor indirecte aplicate de către donatori.

### Fonduri noi pentru program

Dacă pe parcurs veți câștiga proiecte noi, nu aveți nevoie de obținerea aprobării pentru a schimba rata costurilor indirecte la acel moment. Deoarece această rată este una provizorie, ea va fi ajustată la sfârșitul anului în contul de economii și programe noi.

Obținerea de fonduri noi reprezintă, de obicei, economii pentru programele finanțate inițial. În acest moment costurile sunt divizate pe mai multe programe. Cu toate acestea, câștigarea unui program nou implică, de obicei, și costuri sporite de management.

Odată ce nu trebuie să ajustați rata provizorie la data atribuirii programului, este nevoie să analizați dacă aveți nevoie de cheltuieli suplimentare de organizare. De exemplu: dacă ați câștigat un

proiect care presupune dublarea numărului de membri ai personalului de care dispuneți, aveți nevoie de un spațiu de birou mai mare.

### Limite pentru costuri indirecte

Unii donatori nu vor plăti mai mult decât un anumit procent din costurile indirecte. Dacă un donator impune limite mai joase decât necesitățile organizației Dvs., regula numărul unu este că costurile indirecte trebuie să fie aplicate în mod consecvent. Dacă un donator plătește 17%, un alt donator ar trebui să plătească la fel 17%. Dacă limita impusă de un donator la rata indirectă este de 10%, nu vi se permite să cereți suma rămasă de la un alt donator pentru a compensa deficitul. Va trebui fie să refuzați proiectul, fie să găsiți modalități creative de a compensa diferența folosind o parte din veniturile organizației.

#### Cerințe specifice USAID

Pentru a vă asigura că respectați principiile de cost ale donatorului, trebuie să cunoașteți ce anume să căutați în reglementările donatorilor. Pentru USAID principiile de cost A-122 specifică elementele selectate de cost și discută despre când acestea sunt permise.

Ultimul element al costurilor indirecte este să vă asigurați că acestea sunt admisibile pentru donator. Pentru a fi admisibil, un cost trebuie:

1. Să fie rezonabil
2. Să fie documentat în mod corespunzător
3. Să fie alocabil
4. Să respecte principiile de cost stabilite de către donator

Un cost este considerat *alocabil* dacă:

- Costul este tratat în mod consecvent cu alte costuri suportate pentru același scop în cadrul altor programe similare (de exemplu: Pentru Proiectul X timpul de voluntariat plătit se plătește direct la proiect. Prin urmare, pentru Proiectul Z timpul plătit pentru activități de voluntariat trebuie să fie plătit direct proiectului).
- Costul este suportat în mod specific pentru proiectul câștigat.
- Beneficiile de cost pentru proiectul câștigat și pentru altă activitate pot fi distribuite într-o proporție rezonabilă cu beneficiile primite (exemplu: folosirea serviciilor unui contabil în cadrul mai multor proiecte atât timp cât contabilul este remunerat în conformitate cu sarcinile pe care le realizează), sau
- Costul este necesar pentru operațiunile generale ale organizației, deși nu poate fi indicată o relație directă cu niciun obiectiv specific de cost (costuri indirecte).

Niciun cost alocabil pentru un proiect anumit nu poate fi transferat la alte proiecte pentru a evita deficitele de finanțare sau pentru a evita restricțiile impuse de legislație sau de termenele proiectului.

În alte cazuri costurile de audit nu ar fi permise sub definiția de audit în cadrul principiilor de cost. Dacă nu se respectă principiile enunțate de către donator, costul nu poate fi inclus în rata costului indirect pe care îl revendicați de la donator. Alți donatori ar putea acoperi costurile, dar rețineți că aceștia doresc doar să acopere partea lor echitabilă.

Angajații Dvs. trebuie să cunoască tipurile de costuri care nu sunt permise pentru un anumit proiect, astfel încât organizația să nu ajungă în situația în care ar fi nevoită să acopere costurile pe care nu le poate factura.



Pentru a vă asigura că respectați principiile de cost ale donatorului, trebuie să cunoașteți ce anume să căutați în reglementările donatorilor. **Pentru USAID** principiile de cost A-122 specifică elementele selectate de cost și discută despre când acestea sunt permise.

Pentru a vă asigura că respectați principiile de cost ale donatorului, trebuie să cunoașteți ce anume să căutați în reglementările donatorilor. **Pentru USAID** principiile de cost din Circulara OMB A-122 specifică elementele selectate de cost și discută despre când acestea sunt permise.

*Exemplu:*

Costurile auditului și serviciilor aferente sunt admisibile atunci când:

Auditul este solicitat de donator

SAU

Costul auditului este documentat în mod clar în ratele indirecte prezentate cu o propunere

SAU

Costul auditului este aprobat în mod specific de către persoana responsabilă de acorduri drept cost direct la program. Costul este legat de auditarea sub-beneficiarilor în calitate de instrument convenit cu persoana responsabilă de acorduri în vederea monitorizării sub-acordurilor și corespunde clasificărilor specificate de Circulara A133 monitorizarea sub-beneficiarilor

### **Cadrul de timp pentru costuri indirecte:**

Cel puțin cu o lună sau două înainte de începerea anului fiscal:

Stabilirea bugetului organizației  
pentru anul fiscal

Stabilirea bugetului costurilor  
indirecte pentru anul fiscal

Cel puțin cu o lună înainte de începerea anului fiscal:

Stabilirea ratei provizorii a cos-  
turilor indirecte

Donatorii sunt informați despre  
ratele provizorii și se solicită  
aprobările necesare

Începutul și sfârșitul anului fiscal:

Registreele pentru anul fiscal  
sunt închise

Cel mult o lună – două după încheierea anului fiscal:

Auditul costurilor indirecte par-  
venite pe parcursul anului fiscal

Rata finală a costurilor  
indirecte stabilită

Au loc ajustări la sumele  
facturate

## PARTAJAREA COSTURILOR

- DEFINIȚII**
- ➔ **Partajarea costurilor (cost-share)** - partea de costuri ale proiectului neacoperită de către donator. Acestea pot fi contribuții în numerar sau în natură.
  - ➔ **Contribuții în natură** - resursele în alte forme decât cele în numerar pentru un proiect. Aceste resurse pot include servicii de voluntariat, echipament sau proprietate.

### Sugestii pentru documentarea și raportarea contribuțiilor în natură

- *Serviciile de voluntariat* pot fi luate în considerație în respectarea obligației de partajare a costurilor, dar acestea trebuie documentate și, în măsura posibilului, susținute de aceleași metode pe care le folosiți cu angajații Dvs. (cum ar fi foile de pontaj). Tarifele pentru serviciile voluntarilor trebuie să fie în concordanță cu cele plătite pentru munca similară întreprinsă de către organizația Dvs. sau tarifele plătite pentru activități similare pe piața locală a muncii.
- *Sursele donate* pot include echipamente de consum, materiale de birou, consumabile de laborator sau atelier de lucru și materiale de instruire.
- Valoarea solicitată pentru bunurile personale de consum, echipamente donate sau împrumutate, terenuri sau clădiri sau spațiu donat trebuie să fie rezonabilă și nu poate depăși valoarea sa de piață la momentul donării.
- Valoarea terenului și clădirilor sau spațiilor de birouri donate trebuie să fie stabilită de către un evaluator independent (de exemplu, un evaluator imobiliar autorizat) și certificată de către un funcționar responsabil în cadrul organizației Dvs.
- Trebuie să documentați baza folosită pentru determinarea valorii oricăror servicii de personale, materialelor, echipamentelor, clădirilor, terenurilor pe care le raportați ca contribuție în natură. Nu există nicio modalitate obligatorie de a face acest lucru, dar contribuția respectivă trebuie să fie documentată corect și clar.

#### Referințe

1. Publicațiile *Capable Partners Program* (CAP) [www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net)
2. Publicațiile *MANGO* [www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk)

# PROCEDURILE DE ACHIZIȚII

- DEFINIȚII**
- ➔ **Achizițiile** - reprezintă procesul de dobândire a bunurilor, lucrărilor și serviciilor necesare pentru a asigura funcționarea organizației.
  - ➔ **Politicele de achiziții** - descriu cadrul operațional, principiile de bază care reglementează procesul de procurări.
  - ➔ **Conflictul de interese** - reprezintă o incompatibilitate între interesele personale și responsabilitățile de lucru ale unei persoane care deține o funcție de încredere. Atât conflictul de interese real, cât și cel perceput, pot afecta negativ funcționarea organizației și realizarea misiunii acesteia.

Scopul acestui capitol este de a îndruma OSC-urile din Moldova în ceea ce privește modul de organizare a achizițiilor de bunuri și servicii, precum și de selecție și angajare a consultantilor pentru proiectele organizației. Acesta este, de asemenea, un instrument de instruire și pregătire a personalului angajat și a colaboratorilor.

Acest ghid își propune să asiste OSC-urile în stabilirea unor cerințe și standarde unice în cadrul organizației în ceea ce privește procesul de achiziții. Finanțatorii cu care OSC-urile au relații contractuale vor putea impune, de asemenea, cerințe suplimentare specifice.

OSC-urile naționale sunt îndemnate să-și stabilească procedurile de achiziții, bazându-se pe principiile bunelor practici. În așa mod, în cele mai multe cazuri vor reuși să satisfacă și cerințele finanțatorilor.

## CE SUNT POLITICILE ȘI PROCEDURILE DE ACHIZIȚII?

### Ce este o achiziție?

O achiziție reprezintă procesul de dobândire a bunurilor, lucrărilor și serviciilor necesare pentru a asigura funcționarea organizației.

***Achizițiile** sunt unul dintre cele mai riscante domenii ale managementului financiar al OSC-urilor, deseori făcându-se abuzuri de comisioane nelegitime, cumpărarea la prețuri prea mari pentru bunuri de calitate proastă, procurarea de la părți înrudite.*

### Ce sunt politicile de achiziții?

Politicele de achiziții descriu cadrul operațional, principiile de bază care reglementează procesul de procurări.

De exemplu, în politica de achiziții organizația va enumera principiile care stau la baza procesului de procurare, cum ar fi: etică, transparență, imparțialitate, economicitate și eficiență, principiul separării responsabilităților, principiul celei mai avantajoase oferte, principiul susținerii afacerilor mici, principiul documentării corespunzătoare a procesului de achiziții.

## Ce sunt procedurile de achiziții?

Spre deosebire de politici, care ne vorbesc în linii mari, generale, procedurile de achiziții au o aplicare mai îngustă, sunt descrise în detalii și răspund la întrebările „cine?“, „când?“ și „cum?“ ale procesului de achiziții. O altă distincție importantă între politici și proceduri este că ultimele sunt modificate cu o frecvență mai mare.

Astfel, procedurile de achiziții ne vorbesc despre modul de identificare a necesarului de bunuri/servicii, rolurile și responsabilitățile angajaților în procesul de achiziții, metodele de achiziții aplicabile, descrise pas cu pas.

### Obiectivele unei politici de achiziții:

- Procurarea justă de bunuri și servicii în ceea ce privește calitatea și specificațiile
- Asigurarea principiului celei mai avantajoase oferte
- Procesul este sigur (de exemplu, riscul de fraudă este minim)
- Procesul este rapid, pentru a satisface necesitățile organizației
- Respectarea cerințelor/condițiilor finanțatorului

## ETICA ȘI PRINCIPIILE ÎN PROCESUL DE ACHIZIȚII

### Exemplu

*Organizația în care lucrez a inițiat o licitație pentru a procura mobilă de birou. Soția mea, fiind proprietara unui salon de mobilă, va prezenta o ofertă. Ce fac eu?*

- *Voi aduce la cunoștința Președintelui/Directorului organizației această situație. Ea/El va determina dacă oferta soției mele este eligibilă.*
- *Mă voi retrage din procesul de selectare, de supraveghere a primirii bunurilor/serviciilor sau de aprobare a plății și efectuare a transferului de fonduri.*

### Conflictul de interese

Conflictul de interese reprezintă o incompatibilitate între interesele personale și responsabilitățile de lucru ale unei persoane care deține o funcție de încredere. Atât conflictul de interese real, cât și cel perceput, pot afecta negativ funcționarea organizației și realizarea misiunii acesteia.

În politicile de achiziții organizația va declara că se obligă să respecte principiul corectitudinii și al transparenței. Angajații organizației trebuie să fie extrem de precauți în folosirea serviciilor distribuitorilor, unde sunt angajați membrii familiei. În cazul în care politicile organizației permit apelarea la astfel de distribuitori, trebuie urmați anumiți pași pentru a exclude orice percepție de conflict de interese.

### Bacșișuri / comisioane / cadouri

Angajatul nu trebuie să solicite sau să accepte bacșișuri, cadouri, favoruri sau orice alte recompense bănești de la contractori, parteneri sau alte părți. OSC-ul însă va admite că un prânz de afaceri din cadrul unei ședințe de afaceri este rezonabil și acceptabil. În același timp, așa tip de prânzuri nu trebuie să fie fastuoase și nici frecvente.

### Măsuri disciplinare

- ▶ În politicile OSC-ului vor fi stabilite măsurile disciplinare care vor fi aplicate angajatului în cazul în care se descoperă vreo încălcare.
- ▶ Chestiunile legate de conflictul de interese (atât real, cât și perceput) sunt extrem de serioase și se pot sfârși cu încetarea angajării. În așa mod, fiecare angajat trebuie încurajat să

discute orice aparență de conflict de interese cu Directorul Executiv sau cu membrii Consiliului de Administrare.

## Principiile achizițiilor

În țările în curs de dezvoltare OSC-urile deseori formează o parte semnificativă a economiei. În cazul în care OSC-urile vor practica achiziții abuzive, ilegale, poluante sau imorale, ar putea acest lucru avea un impact economic negativ? Cu siguranță!

Modul în care un OSC desfășoară activitățile legate de achiziții va afecta nu doar imaginea acestuia, ci și a întregului sector neguvernamental, a societății civile și a finanțatorilor străini. În așa mod, un OSC poartă o răspundere deosebit de mare în ceea ce privește modul în care își administrează fondurile. Stabilirea expresă a unor principii este benefică nu doar pentru imaginea organizației, ci și pentru asigurarea continuității politicilor organizației.

Bunele practici în achiziții sugerează respectarea și promovarea următoarelor principii:

- Segregarea responsabilităților;
- Economicitate și eficiență;
- Transparență, integritate, competiție liberă și corectă;
- Tratamente egale pentru toți candidații;
- Confidențialitate și corectitudine în procesul de evaluare;
- Încurajarea contractorilor locali;
- Încurajarea afacerilor mici în proprietatea femeilor sau a reprezentanților minorităților;
- Depunerea efortului maximum pentru a obține scutirile TVA, reducerile sau rambursările disponibile.

## Alte considerații etice în procesul de achiziții

Pe lângă preț și calitate, există și alți factori care ar putea fi luați în considerație pentru a asigura aspectul etic al unei achiziții. De exemplu, ați vrea să procurați un bun ieftin, de calitate înaltă, dar care a fost produs prin exploatarea copiilor prin muncă? Sau lemn care a fost obținut prin defrișarea ilegală a pădurilor? Ați prefera mai degrabă să cumpărați bunuri produse local sau bunuri importate? Ce considerațiuni legate de mediul înconjurător ați vrea să promovați în cadrul organizației Dvs.?

## CONDIȚIILE/PRINCIPIILE FINANȚATORILOR FAȚĂ DE PROCESUL DE ACHIZIȚII

OSC-ul care beneficiază de finanțare, pe lângă propriile principii de achiziții, va ține cont și va respecta principiile finanțatorului.

### Cerințe specifice USAID

#### Codul geografic (Geo Code)

Codul geografic stipulat în regulamentul de achiziții al USAID diferă în dependență de zona geografică în care va fi implementat proiectul. Codul geografic indicat în contractele de cooperare (Cooperative Agreement) definește totalitatea de reguli cu privire la achiziții aplicabile pentru acel proiect, și anume: cerințe cu privire la sursă (locul de unde se vor procura bunurile/serviciile) și cerințe cu privire la origine (țara producătoare, de unde provin bunurile).

#### Admisibilitatea (Allowability)

Unul dintre cele mai importante concepte USAID în achiziții este înțelegerea termenului de admisibilitate: ce costuri sunt admisibile și ce costuri nu sunt admisibile.

Costurile admisibile sunt costuri pe care le puteți suporta, respectând condițiile contractului. Există un ansamblu de reguli care abordează subiectul admisibilității costurilor, incluzând legile SUA, regulamentele finanțatorului, regulile țării-gazdă și prevederile contractului. O metodă

eficiență de a ține evidența acestora este să compilați liste cu obiectele admisibile și obiectele inadmisibile.

**Atenție! Există bunuri restricționate și bunuri interzise! Citiți mai jos!**

**Bunuri ineligibile și restricționate**

**Obiecte restricționate** – bunuri și servicii care nu pot fi achiziționate fără o permisiune specială în formă scrisă, obținută din timp.

**Obiecte interzise** – bunuri și servicii care nu pot fi achiziționate în nicio situație.

Guvernul SUA stipulează în contractele sale cu beneficiarul *cum pot* și *cum nu pot* fi cheltuiți banii acestuia.

Aceste limitări se referă la:

- Anumite bunuri și servicii;
- Țara producătoare sau sursa bunului/serviciului;
- Cine este producătorul sau prestatorul de servicii;
- Cum pot fi transportate aceste bunuri la locația OSC-ului.

Articolele care sunt restricționate în mod obișnuit nu sunt admisibile, doar dacă dispuneți de o permisiune specială scrisă (cum ar fi, de exemplu, în cazul automobilelor). În același timp, bunurile interzise nu pot fi procurate în niciun caz (cum ar fi, de exemplu, băuturile alcoolice).

Lista completă a bunurilor și serviciilor restricționate și interzise o găsiți în documentul USAID ADS Capitolul 312 (ADS Chapter 312).

**Important!** Dacă folosiți fonduri proprii pentru achiziționarea bunurilor sau serviciilor restricționate, aceste cheltuieli pot fi introduse în raportul privind cofinanțarea. Totuși, fondurile proprii folosite pentru procurarea de obiecte interzise (cum ar fi alcoolul), nu vor fi parte a angajamentului de cofinanțare.

**Furnizori ineligibili (Terrorism search)**

Cum să ne asigurăm că eventualii consultanți, angajați sau contractori sunt eligibili? Cum să ne asigurăm că aceștia nu sunt pe listele persoanelor ineligibile să primească finanțare din partea USAID?

Toți beneficiarii de finanțare din partea USAID trebuie să se asigure că persoanele (angajații, consultanții) sau companiile/organizațiile contractate nu figurează în listele furnizorilor ineligibili, adică nu au fost excluși, blocați de la primirea oricărei finanțări din partea Guvernului SUA și a Organizației Națiunilor Unite. Înainte de a procura bunuri și servicii sau a angaja personal sau consultanți, care vor fi remunerați din fondurile Guvernului SUA, verificați următoarele 3 surse și arhivați rezultatele căutării:

<http://www.treasury.gov/ofac/downloads/t11sdn.pdf>

<http://www.un.org/sc/committees/1267/pdf/AQList.pdf>

<http://www.sam.gov> (pentru achiziții, valoarea anuală a cărora depășește 30,000.00 USD).

Căutarea se face foarte simplu. Se folosește metoda de căutare obișnuită în documentele electronice (Ctrl+F sau apăsați imaginea „binoclu”), introduceți numele și prenumele complete (în cazul angajărilor) sau denumirea completă (în cazul companiilor) și dați startul căutării. La obținerea rezultatului „nu a fost găsit niciun document cu acest nume”, faceți Print Screen și imprimați rezultatul. Rezultatele imprimate se vor anexa la pachetul de documente însoțitoare ale respectivei achiziții sau angajări.

**Cerințe față de subcontractați**

Toate limitările în achiziții sus-menționate sunt valabile și pentru părțile subcontractate. Asigurați-vă că subcontractatul le înțelege bine, desfășurați instruirile corespunzătoare în caz de necesitate.

**Referințe**

1. USAID ADS Chapter 312 *Eligibility of Commodities* <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/312.pdf>
2. USAID Standard Provisions for U.S.-Based Partners /Non-U.S.- Based Partners <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>
3. OMB Circular A-122 - *Cost Principles fo Non-Profit Organisations* [http://www.whitehouse.gov/omb/circulars\\_a122\\_2004/](http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004/)

## PROCESUL DE ACHIZIȚII

Fiecare OSC trebuie să-și elaboreze propriul proces de achiziții, care i se potrivește cel mai bine. OSC-urile pot fi foarte diferite: unele angajează 20 de persoane, altele – doar 2; unele administrează simultan 10 granturi, altele – doar câteva sau chiar unul. De aceea prezentul Ghid nu vă poate prezenta un proces de achiziții „gata de utilizare”, ci doar concepțiile și principiile, în baza cărora să vi-l creați în mod individual.

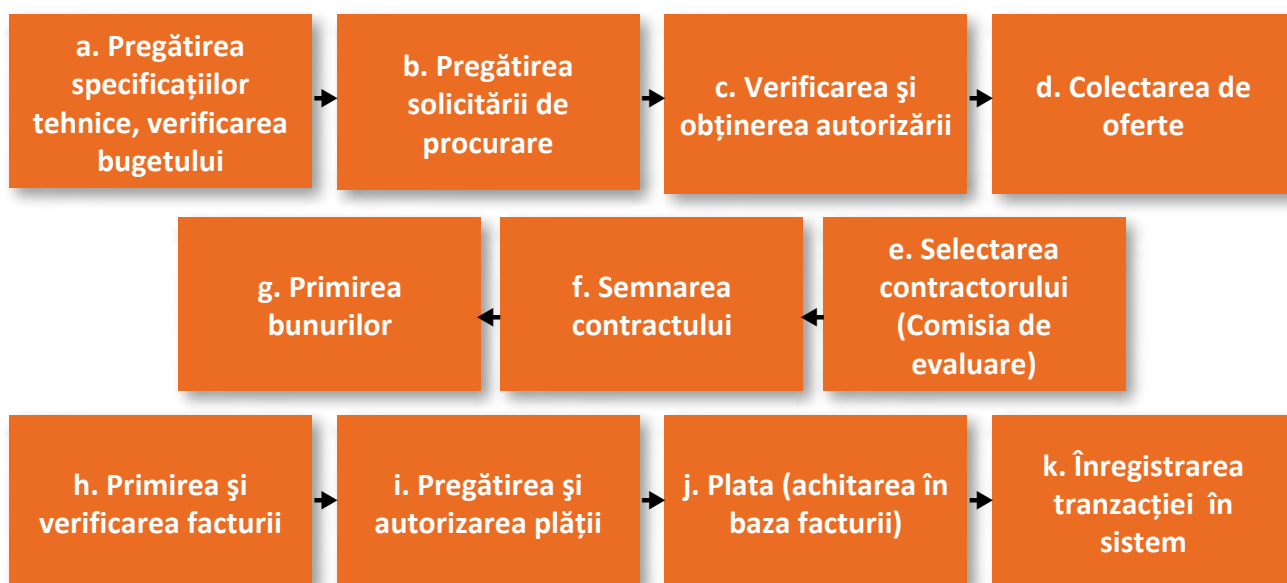
### Etapele procesului de achiziții

Etapele unui proces de achiziții depind în mare parte de tipul achiziției:

- Unică (de exemplu, contractarea unui consultant) sau repetată (de exemplu, procurarea rechizitelor de birou);
- De valoare mică, medie sau înaltă;
- Bugetată sau neprevăzută în buget;
- Plătită în numerar sau prin transfer;
- Active fixe sau consumabile;
- Planificată sau de urgență.

Elaborând politica de achiziții, este recomandabil să creați proceduri pentru fiecare dintre opțiunile sus-menționate. Acest lucru vă va permite să creați procese sigure și potrivite fiecărui caz, fără a impune prea multă birocrație dacă nu este cazul.

Figura de mai jos descrie un proces obișnuit de procurări pentru un articol de valoare mare, pentru care se va achita prin transfer.



#### a. Pregătirea specificațiilor tehnice, verificarea bugetului

Specificațiile, cantitatea și prețul bunurilor sau a serviciilor necesare, conform planului de activități, trebuie precizate, astfel încât să fie clar ce anume trebuie achiziționat. La această etapă se va verifica și suma disponibilă în buget pentru achiziționarea acestui obiect.

#### b. Pregătirea solicitării de procurare

Se va pregăti o solicitare internă. De regulă se va folosi un formular-tip pentru a solicita în mod formal și pentru a obține aprobarea pentru inițierea achiziției. Solicitarea va include descrierea bunului/serviciului și costul estimativ. În continuare este prezentat un exemplu de o astfel de solicitare:

<b>FORMULAR SOLICITARE DE PROCURARE</b>		NR: _____			
ACEST FORMULAR SE VA COMPLETA ÎNAINTE DE ÎNȚIEREA ACHIZIȚIEI					
DACĂ PREȚUL ESTIMATIV PENTRU BUNUL / SERVICIUL DE PROCURAT ESTE MAI MARE DE 6000 MDL, ACEST FORMULAR VA FI ACOMPANIAT DE 3 OFERTE INDEPENDENTE.					
#	DESCRIEREA BUNULUI	PREȚ UNITAR	NR. UNITĂȚI	PREȚ TOTAL ESTIMAT	COMENTARII
1	Distrugător de documente (capacitatea - 19 foi)	2500	1	2 500,00	
				TOTAL ESTIMAT (MDL):	2 500,00
				Total estimat (USD):	213,68
PREZENTAT DE: Maria Vrabie / Manager Achiziții					
DATA: 1 februarie 2013		SEMNĂTURA: _____			
FONDURI DISPONIBILE Petru Ionescu / Manager Financiar					
DATA: 1 februarie 2013		SEMNĂTURA: _____			
AUTORIZAT DE: Ionela Cojocaru / Director Executiv					
DATA: 1 februarie 2013		SEMNĂTURA: _____			
TREBUIE INTRODUS BUNUL ÎN LISTA DE INVENTARIERE?		ALTE COMENTARII:			
<input checked="checked" type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NU DACĂ TREBUIE, BIFĂȚI PRECUM CĂ BUNUL A FOST INTRODUS ÎN LISTA DE INVESTARIERE.					
NUME: Nadejda Postolachi		NAME: _____			
SEMNĂTURA: _____ DATA: 15 februarie 2013		SIGNATURE: _____ DATE: _____			

### c. Verificarea și obținerea autorizării

Solicitarea de procurare va fi verificată și aprobată de gestionarul fondurilor și de o altă persoană care ar putea confirma că există un motiv veritabil pentru realizarea acestei procurări. La această etapă se va verifica în mod repetat disponibilitatea bugetului.

### d. Colectarea de oferte

Se vor solicita oferte de la furnizori independenți de încredere (în conformitate cu procedurile interne și regulile finanțatorului), pentru a vă asigura că organizația respectă principiul economicității și eficienței.

În cazul achizițiilor de valoare mică ofertele pot fi obținute la telefon. Acestea trebuie, de asemenea, înregistrate prin completarea unui formular-tip. Vedeti exemplul de mai jos:



**FORMULAR  
PENTRU ÎNREGISTRAREA OFERTELOR OBTINUTE LA TELEFON**

<p><b>Data apelului:</b> 1 martie 2013</p> <p><b>Denumirea și adresa furnizorului:</b> <i>Compania X SRL, Adresa: str. Ștefan cel Mare 1, Chișinău, Republica Moldova</i></p> <p><b>Telefonul și numele persoanei de contact:</b> 022 00 00 01, Angela</p> <p><b>Descrierea articolului:</b> Distrugător de documente, capacitatea 19 foi</p> <p><b>Pretul oferit:</b> 2400 MDL (TVA 0%)</p> <p><b>Tipul afacerii:</b> <u>Afacere mică</u> <u>Afacere în proprietatea femeilor</u> <u>Afacere în proprietatea grupurilor dezavantajate</u> <input checked="" type="checkbox"/> <u>Afacere locală</u></p>	<p><b>Data apelului:</b> 1 martie 2013</p> <p><b>Denumirea și adresa furnizorului:</b> <i>Compania Y SRL, Adresa: Ștefan cel Mare 2, Chișinău, Republica Moldova</i></p> <p><b>Telefonul și numele persoanei de contact:</b> : 022 00 00 02, Ion</p> <p><b>Descrierea articolului:</b> Distrugător de documente, capacitatea 19 foi</p> <p><b>Pretul oferit:</b> 2850 MDL (TVA 0%)</p> <p><b>Tipul afacerii:</b> <u>Afacere mică</u> <u>Afacere în proprietatea femeilor</u> <u>Afacere în proprietatea grupurilor dezavantajate</u> <input checked="" type="checkbox"/> <u>Afacere locală</u></p>
<p><b>Data apelului:</b></p> <p><b>Denumirea și adresa furnizorului:</b></p> <p><b>Telefonul și numele persoanei de contact:</b></p> <p><b>Descrierea articolului:</b></p> <p><b>Pretul oferit:</b></p> <p><b>Tipul afacerii:</b> <u>Afacere mică</u> <u>Afacere în proprietatea femeilor</u> <u>Afacere în proprietatea grupurilor dezavantajate</u> <input checked="" type="checkbox"/> <u>Afacere locală</u></p>	<p><b>Justificarea selecției:</b></p> <p>Ambele companii, <i>Compania X SRL</i> și <i>Compania Y SRL</i>, sunt furnizori de încredere pe piața rechizitelor și a echipamentului de birou.</p> <p><i>Compania X SRL</i> a oferit prețul de 2400 MDL pentru un distrugător de documente cu capacitatea solicitată. În același timp, <i>Compania Y SRL</i> a oferit prețul de 2850 MDL pentru același produs.</p> <p>În așa mod, <i>Compania X SRL</i> a fost selectat ca furnizor în procurarea distrugătorului de documente.</p>

PREZENTAT DE: Maria Vrabie / Manager Achiziții  
SEMNĂTURA: \_\_\_\_\_

AUTORIZAT DE: Ionela Cojocar / Director Executiv  
SEMNĂTURA: \_\_\_\_\_

Dacă consultați site-urile web ale furnizorilor, unde aceștia își publică produsele și listele de prețuri, nu uitați să documentați și acest lucru. Faceți Print Screen-ul paginii unde se vede produsul, descrierea acestuia și prețul. Vedeți exemplul de mai jos:

The screenshot shows a web browser window displaying a product page for 'Hartie' (Paper). The product name 'Hartie' and its specifications 'A4/500/80' are circled in red. The price is displayed as '43,00 lei'. Below the price, there is a 'Old Price' of '47,10 lei' and an 'Economy' badge showing '4,10 lei'. A 'Kwvo' counter is set to '1', and there is a 'BTNADD' button. The page also features a navigation menu with categories like 'HARTIE', 'SCOLARE', 'IT SI TEHNICA DE BIROU', 'BIROTICA', 'MOBILA PENTRU OFICIU', and 'MARFURI DE UZ CASNIC SI PRODUSE ALIMENTARE'. A 'BuyWithProduct' sidebar is visible on the right.

*e. Selectarea contractorului (Comisia de evaluare)*

Ofertele vor fi analizate și va fi selectat un furnizor în baza prețului, calității, a termenelor de livrare și ale altor condiții, pentru a asigura respectarea principiului economicității și eficienței. În cazul achizițiilor de valoare mai mare se va convoca o comisie de evaluare – un grup mic de manageri responsabili pentru analizarea ofertelor și selectarea furnizorului.

Oricare ar fi modalitatea de selectare, aceasta va fi documentată. În cazul achizițiilor mai mici schițați un memorandum (proces-verbal) în formă liberă, în care vor fi enumerate argumentele în favoarea unui anumit furnizor. Acest proces-verbal va fi contrasemnat de către Directorul Executiv sau de persoana care a aprobat inițierea procurării. În cazul achizițiilor mai mari, unde decizia este luată de către o comisie de evaluare, se va întocmi, de asemenea, un proces-verbal semnat de toți membrii comisiei.

*f. Semnarea contractului*

Se va semna contractul cu furnizorul. Înainte de a semna contractul, verificați în toate cele 3 liste (a se vedea pag.85) de căutare dacă furnizorul este unul eligibil. Verificați termenii contractului. Un astfel de contract are putere juridică.

*g. Primirea bunurilor*

Atunci când se livrează și se primesc bunurile sau serviciile, va fi semnat un act de primire-predare. Un astfel de act poate fi semnat de către o persoană terță – un angajat care nu a fost implicat în procesul de achiziție sau de către Directorul Executiv. Actul de primire-predare va fi semnat în 2 exemplare pentru ambele părți.

*h. Primirea și verificarea facturii / contului spre plată*

Echipa responsabilă de finanțe sau contabilul vor verifica factura cu actul de primire-predare semnat, contractul și oferta.

*i. Pregătirea și autorizarea plății*

Ordinul de plată este pregătit de către contabil în baza documentelor însoțitoare. Se întocmește în baza regulilor contabile în vigoare.

*j. Plata (achitarea în baza facturii)*

Achitarea se va face în conformitate cu termenele prestabilite în contract.

*k. Înregistrarea tranzacției în sistem*

Etapa finală a achiziției este înregistrarea tranzacției în sistemul contabil.

**Pragurile în procesul de achiziții**

Este utilă stabilirea proceselor și practicilor diferite pentru achiziții diferite ca valoare. Acest lucru vă va permite să aplicați un tratament mai exigent față de achizițiile de valoare mai mare și unul mai simplificat față de achiziții mai mici.

**Pragul pentru micro-achiziții**

Pragul pentru micro-achiziții este stabilit în mod individual de către organizație și va fi stipulat în politicile de achiziții ale acesteia. De exemplu, dacă stabiliți un prag de 5000 MDL pentru micro-achiziții, ați putea solicita minim 3 oferte pentru achiziționarea obiectelor peste această sumă, dar nu și pentru obiecte care valorează mai puțin.

Nu vă putem recomanda o anumită sumă pentru stabilirea pragului pentru micro-achiziții. Organizația o va face individual în baza contextului operațional propriu.

## Cine trebuie să fie implicat în procesul de achiziții

În mod ideal, responsabilitățile cheie vor fi executate de persoane diferite. Segregarea responsabilităților reduce riscul de fraude, dar și erorile tehnice. În OSC-urile mai mici, unde nu sunt suficienți angajați, trebuie să facem un compromis.

- **Organul de Conducere**

În mod obișnuit, organul de conducere va fi implicat în autorizarea achizițiilor de valoare mare sau a achizițiilor neprevăzute în buget.

- **Comisia de evaluare**

Comisia de evaluare a ofertelor comerciale este compusă, de obicei, din reprezentanți ai organizației, inclusiv ai echipei financiare, Directorul Executiv, utilizatorii cheie și gestionarul fondurilor.

- **Utilizatorul**

Utilizatorul este acea persoană care are nevoie de bunuri sau servicii și face solicitarea de procurare. Acesta poate fi un manager, gestionarul fondurilor, recepționistul. În unele cazuri utilizatorul poate fi implicat în stabilirea furnizorilor potențiali sau obținerea ofertelor și verificarea bunurilor livrate.

- **Gestionarul fondurilor**

Gestionarul fondurilor este responsabil pentru administrarea proiectului și a bugetului. Acesta va autoriza atât solicitarea de procurare, cât și ordinul spre plată.

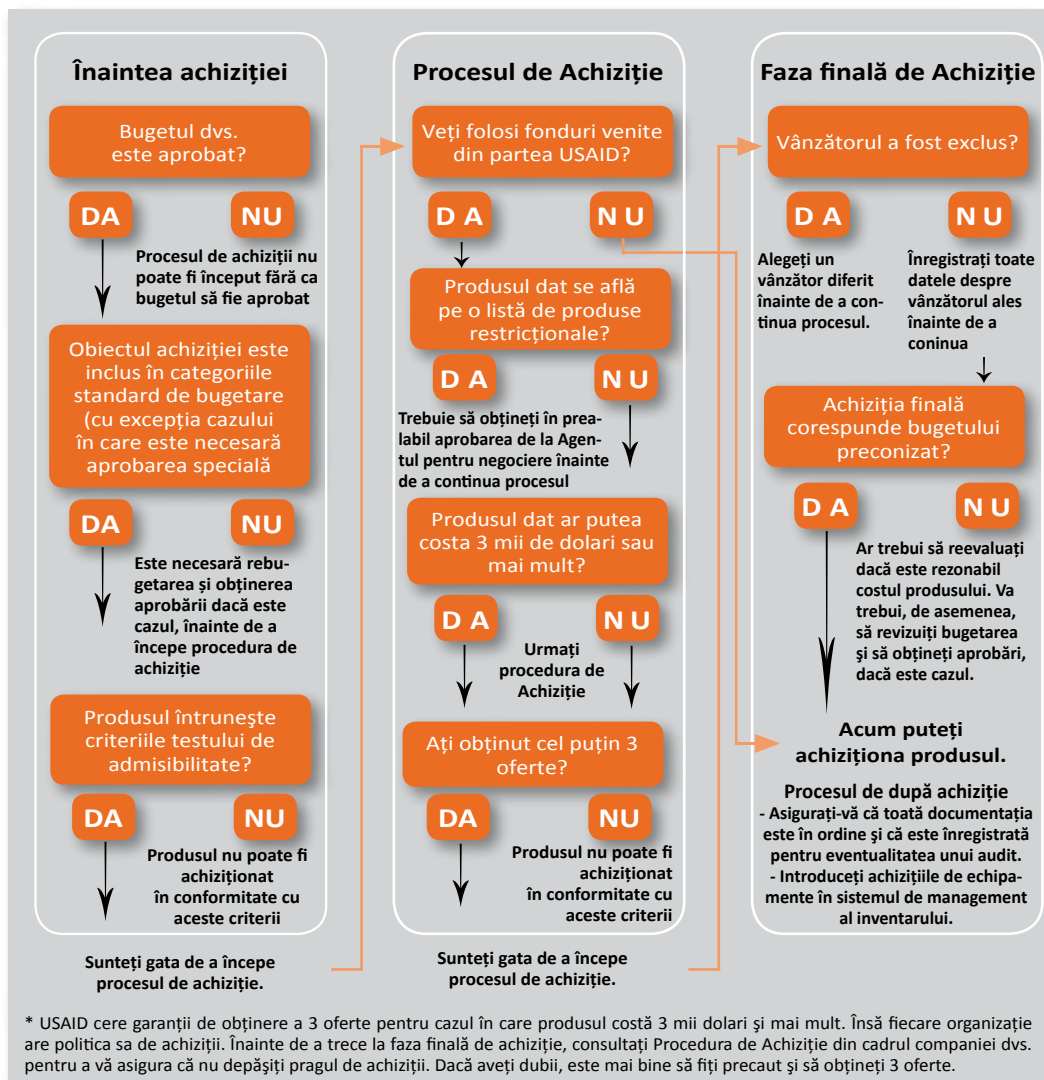
- **Managerul logistic**

Managerul pe logistică va fi responsabil pentru identificarea potențialilor furnizori și obținerea ofertelor sau va publica anunțurile de tender pentru achiziții mari. De obicei, un manager pe logistică nu va face parte din Comisia de Evaluare a ofertelor.

- **Managerul financiar / contabilul**

Echipa financiară trebuie să fie reprezentată în Comisia de Evaluare. Managerul financiar va autoriza solicitările de procurare și ordinele de plată. De asemenea, acesta va înregistra tranzacția în sistemul financiar/contabil.

## Algoritmul procesului de achiziții conform cerințelor specifice ale USAID



### Să recapitulăm!

Pentru a implementa bunele practici în achiziții, o organizație va:

- Avea politici și proceduri în achiziții scrise
- Stabili și respecta anumite principii în achiziții
- Defini ce sunt achizițiile etice și cum vom sancționa nerespectarea acestor norme etice
- Respecta restricțiile suplimentare impuse de finanțator
- Documenta fiecare achiziție
- Stabili pragul pentru micro-achiziții.

### Referințe

1. FHI 360 Policy Manual
2. <http://www.mango.org.uk/Guide/Procurement>
3. Capable Partners Program, *Implementation Tips for USAID Partners* <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/0/CAP+Implementation+Tips+for+USAID+Partners>
4. Capable Partners Program, *The Essential Guide to Managing Your USAID Award* <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/The+Essential+Guide+to+Managing+Your+USAID+Award>

# COMUNICARE ȘI RELAȚII PUBLICE

## COMUNICAREA EXTERNĂ

**DEFINIȚII** ➔ **Comunicare** - proces de transmitere a ideilor și a informației despre organizație și activitățile pe care le desfășoară.

Adesea când ne gândim la „comunicare”, ne gândim la vânzarea unor produse. OSC-urile sunt organizații care nu aduc profit, din acest motiv acestea nu vând produse propriu-zis. De fiecare dată când un OSC transmite un mesaj beneficiarilor, voluntarilor, actualilor sau potențialilor parteneri, donatori, de fapt acesta comunică. Comunicarea însă nu înseamnă doar atât. Comunicarea înseamnă a pune în evidență ceea ce reprezintă OSC-ul pe care îl reprezentăm, a spune prin ce suntem diferiți față de ceilalți, a arăta cum munca noastră aduce beneficii cetățenilor, a stabili parteneriate cu beneficiarii, voluntarii, autoritățile, comunitatea donatoare, sectorul privat și a atrage noi fonduri. Este important ca această comunicare externă să fie una permanentă, pentru ca OSC-ul să cunoască mai bine nevoile beneficiarilor, iar cetățenii să știe ce servicii și programe și cui sunt oferite, precum și care este impactul acestora. Doar astfel OSC-ul obține încredere, recunoaștere, iar actorii interesați beneficiază de rezultatul muncii organizației. Imaginea unei organizații nu se creează de la sine, aceasta trebuie planificată încă la începutul formării instituției. Cu cât mai devreme un OSC începe să planifice comunicarea cu cei din exterior, cu atât mai repede OSC-ul își va găsi publicul țintă, iar mesajele vor ajunge la destinație.

Comunicarea include o varietate de canale, metode și strategii, începând de la denumirea OSC-ului, aplicarea logo-ului la diverse evenimente și crearea unui site, până la promovarea valorilor, principiilor, culturii organizaționale, obiectivelor, misiunii și activităților.

Comunicarea mai înseamnă:

- cunoașterea grupului țintă căruia OSC-ul se adresează;
- cunoașterea domeniului în care OSC-ul activează și transmiterea corectă a mesajelor
- selectarea corectă a canalelor de comunicare cu cei din jur;
- reflectarea și consolidarea imaginii organizației în comunitate;
- implicarea voluntarilor în activitățile pe care organizația le desfășoară;
- distribuirea istoriilor de succes beneficiarilor, comunității, partenerilor;
- informarea publicului despre activitățile de zi cu zi, precum și a donatorilor.

## IDENTITATEA DE BRAND A UNUI OSC

- DEFINIȚII**
- ➔ **Brand** — Element de identitate precum logoul, sloganul, semnătura, care surprind mesajul cheie și exprimă valorile pe care dorim să le transmitem publicului nostru.
  - ➔ **Branding** — Proces de dezvoltare și utilizare a identității organizației, folosind imagini și cuvinte, pentru a interacționa cu beneficiarii.

OSC-urile sunt recunoscute de către public după denumire, logo sau slogan. Din acest motiv, pentru orice OSC este important ca acesta să își creeze propria identitate. De cele mai dese ori imaginea pe care și-o creează un OSC determină donatorul, cetățeanul dacă să susțină acest OSC, dacă să devină membru, voluntar sau beneficiar. Acest lucru le-a reușit cu succes celor de la Amnesty International sau Greenpeace, care sunt recunoscute în întreaga lume pentru activitățile pe care le susțin și le dezvoltă. Acestea au reușit să formeze o imagine pozitivă și să câștige un renume, o putere și o omniprezență, la fel ca și brandurile companiilor comerciale.

Dezvoltarea unei identități de branding pentru organizație/proiect este fundamentală. Brandingul este procesul de utilizare a imaginilor și a cuvintelor, cum ar fi logouri și sloganuri, pentru a identifica o organizație sau un proiect. Scopul brandingului este de a stabili o identitate recunoscută care ar ajuta OSC-ul să câștige încrederea beneficiarilor și îi determină pe aceștia să se asocieze ideilor și valorilor împărtășite de OSC. Din acest motiv este foarte important să menționați denumirea organizației sau a proiectului de fiecare dată când aveți posibilitatea, fie că participați la o întâlnire cu beneficiarii sau oferiți un interviu jurnaliștilor.

Brandingul unui OSC poate fi dezvoltat de către o companie specializată, dar și de către echipa organizației. Deoarece nu toate OSC-urile dispun de resurse financiare alocate pentru această activitate, cel mai simplu ar fi de implicat echipa și voluntarii în acest proces. Atunci când dezvoltați brandingul organizației, gândiți-vă la:

1. *Cine sunt beneficiarii OSC-ului?* Țineți cont de limba vorbită de grupul Dvs. țintă și cultura acestora.
2. *Care este misiunea și viziunea organizației Dvs.?* Rezumați misiunea și viziunea OSC-ului într-o singură frază. Un exemplu, misiunea FHI 360 este: „Îmbunătățirea calității vieții prin metode durabile în SUA și în întreaga lume”, iar „viziunea FHI 360 prevede o lume în care toți cetățenii și comunitățile au posibilitatea de a-și valorifica potențialul la maximum”.
3. *Cum vrem ca beneficiarii să perceapă OSC-ul?* Analizați organizația prin prisma beneficiarului. Pentru a ajunge la sentimentele și percepțiile lui, întrebați-vă, „Dacă OSC-ul ar avea personalitate, cum ar fi aceasta?” Iată câteva adjective la care vă puteți gândi: „sigur, demn de încredere, confidențial, util”.

Aceste răspunsuri vă vor ajuta să identificați un nume potrivit pentru OSC/proiect, dar și să elaborați elementele vizuale care să reprezinte OSC-ul.

### Elementele unui brand

#### Denumirea OSC-ului/Proiectului

După ce v-ați gândit la cele menționate mai sus, începeți să identificați o denumire pentru organizația sau proiectul Dvs. Nu există o regulă de care ar trebui să țineți cont. Puteți folosi acronime sau îmbinări de cuvinte. Câteva sfaturi:

- Evitați denumirile lungi. Numele organizației/proiectului trebuie să fie ușor de pronunțat și memorizat.

- Faceți o documentare pe Internet pentru a vedea dacă există denumirea la care v-ați gândit. Dacă ați întâlnit o denumire asemănătoare, atunci identificați un alt nume.
- Nu folosiți în denumire cuvântul „fundatăie”, dacă organizația nu va distribui fonduri. Termenul „fundatăie” implică disponibilitatea fondurilor, iar donatorii vor înțelege că nu aveți nevoie de resurse financiare.
- Evitați denumiri care ar stigmatiza sau discrimina.
- Evitați denumirile de genul „Servicii HIV/SIDA pentru persoanele cu risc înalt de infecție”.
- Cereți părerea vorbitorilor nativi.
- Cereți părerea celor din jur cu privire la denumirea OSC-ului/proiectului.

### Logo-ul OSC-ului/Proiectului

Atunci când creați logoul organizației, porniți de la denumirea acesteia. De cele mai multe ori putem găsi anumite imagini în denumire. Dacă nu reușiți să inserați denumirea organizației într-o imagine, puteți prezenta denumirea folosind fonturi. Țineți cont că logoul trebuie să surprindă mesajul cheie și valorile pe care dorim să le transmitem. Este foarte important ca după crearea acestuia, să vă consultați cu cei din jur. Consultați familia, prietenii sau partenerii. În acest proces puteți descoperi că anumite simboluri sunt tabu sau logoul transmite un alt mesaj decât cel gândit de către Dvs.

### Sloganul OSC-ului

În cazul în care doriți să comunicați cu beneficiarii nu doar prin intermediul numelui, a logoului, vă puteți gândi și la un slogan sau la o frază suplimentară. De exemplu, dacă OSC-ul activează în mai multe domenii (sănătate, nutriție, educație, dezvoltare economică, societate civilă, mediu și cercetare), atunci sloganul poate fi unul mai general. Un exemplu de slogan ar fi cel folosit de FHI 360 „Știința care îmbunătățește calitatea vieții”. În cazul în care OSC-ul se focusează pe un domeniu, puteți folosi următoarea formulă „Tineri activi, implicați și consultați”.

Exemplu:



### Următorii pași

După ce a fost creat numele organizației, logoul, sloganul, integrați aceste elemente într-un ghid de identitate vizuală. Acest ghid va oferi instrucțiuni clare cu privire la aplicarea corectă a identității de brand și comunicarea acesteia atât intern, cât și extern. În acest ghid fiecare membru al echipei trebuie să găsească specificațiile tehnice privind culorile, formele și fonturile aplicabile, îndrumări privind aplicația acestora, dar și restricții privind folosirea elementelor într-un mod incorect. Ghidul va mai cuprinde și instrucțiuni cu privire la designul cărților de vizită, colilor cu antet, mapelor și altor produse care vor fi folosite ulterior în promovarea organizației și la creșterea gradului de notorietate a brandului.

Elementele de bază ale unui ghid de identitate vizuală:

- Design logo (siglă, emblemă) – elementele grafice, dimensiuni minim acceptate, zona de siguranță, poziționare și utilizare corectă, fundaluri, culori, fonturi, restricții, ordinea siglelor pe documente.
- Materiale personalizate (specificații și componente standard pentru coli cu antet, etichete și plicuri de corespondență, cărți de vizită, postere, bannere, PowerPoint, agende, pixuri, semnături de e-mail, site WEB).

## ELABORAREA UNUI PLAN DE COMUNICARE

**DEFINIȚII** ➔ **Plan de comunicare** – Descrierea acțiunilor care vor fi întreprinse pentru ca mesajul OSC-ului să ajungă la grupul căruia se adresează.

De multe ori inițiativele OSC-urilor rămân doar la nivel de idee, deoarece nu a fost dezvoltat un concept despre modul în care aceste idei să ajungă la publicul țintă. Un plan de comunicare ajută OSC-urile să identifice mesaje care necesită a fi transmise grupului țintă, atitudinile sau comportamentele care se dorește a fi schimbate și metodele care vor contribui la operarea acestor schimbări. Un plan de comunicare definește obiectivele de comunicare, analizează situația și propune abordări și activități pentru a modifica situația actuală.

În același timp, un plan ajută un OSC să își construiască o imagine și să construiască relații cu grupul. În procesul de dezvoltare a unui plan de comunicare OSC-ul trebuie să implice persoanele responsabile de coordonarea anumitor activități, dar și managerii financiari.

Planul poate fi un document de sinteză de numai câteva pagini sau de 40 de pagini. Profunzimea unui plan depinde de scopul acestuia, fie că este vorba de un plan de schimbare de comportament, de stabilire de relații, de transmitere a unui mesaj sau de susținere a unei campanii.

Elementele de bază ale unui plan de comunicare:

<b>Introducere</b>	Justificarea necesității dezvoltării unui plan de comunicare
<b>Misiunea și viziunea organizației</b>	Descrierea misiunii (cum va arăta peste câțiva ani societatea sau grupul țintă în urma eforturilor depuse de OSC) și a viziunii organizației (care este utilitatea acestui OSC).
<b>Analiza situației/mediului extern</b>	Descrierea punctelor slabe și forte ale organizației; resursele de care dispune OSC-ul, acțiuni de comunicare anterioare și rezultatele acestora, impedimentele în procesul de comunicare; percepția publică despre organizație.
<b>Scopul și obiectivele planului de comunicare</b>	Enunțarea cât mai clară a schimbărilor dorite și propuse ca rezultat al acestui Plan. OSC-ul dorește să informeze sau să influențeze atitudini/practici/deprinderi. Exemple de scopuri: <i>îmbunătățirea rolului și profilului organizației în rândul beneficiarilor; asigurarea transparenței utilizării fondurilor; creșterea nivelului de încredere a constituenților în organizație; ridicarea nivelului de conștientizare din partea constituenților a importanței organizațiilor societății civile; consolidarea sprijinului constituenților în implementarea proiectelor de dezvoltare regională; promovarea egalității între sexe și afirmarea femeilor la nivel local.</i>
<b>Publicul țintă</b>	Publicul țintă se referă la persoane, grupuri informale, organizații sau comunități care au interese sau valori similare și care sunt dispuse să ajute organizația în realizarea obiectivelor propuse. Tipuri de public: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiari direcți</li> <li>• Potențiali beneficiari</li> <li>• Public larg</li> <li>• Public intern</li> <li>• Mass-media</li> </ul>



<b>Mesajul cheie</b>	Stabilirea mesajelor care să îndrume OSC-ul, să-l ghideze, să-i indice cum trebuie să acționeze sau ce mesaje să transmită. Mesajele cheie trebuie să răspundă la întrebarea "Ce motive ar avea publicul țintă să apeleze la OSC-ul nostru?" Răspunsul ar fi: <i>"Pentru că suntem unicii care susțin dezvoltarea organizațională", „ pentru că sprijinim dezvoltarea voluntariatului în Republica Moldova", „pentru că suntem transparentți", „pentru că oferim șanse egale tuturor", „pentru că suntem un OSC deschis pentru un dialog constructiv cu publicul țintă, dar și alți actori interesați de activitățile noastre", „pentru că noi consultăm beneficiarii noștri și luăm în considerație viziunile lor".</i>
<b>Strategiile și tacticile de promovare</b>	Selectarea strategiilor (strategie de informare, educare, eliminare a unei imagini negative, promovare, comunicare instituțională, fidelizare) și a tacticilor de promovare (directe, scrise, vizuale, electronice) în funcție de segmentarea publicului și de mesajele care urmează să fie transmise. Este important ca OSC-ul să țină cont și de metodele care îl ajută să ajungă cât mai curând la grupul țintă (beneficiari, donatori, lideri de opinie, media, publicul general, autorități).
<b>Calendarul de activități și bugetul</b>	Identificarea activităților care vor duce la atingerea scopului și resursele financiare necesare.
<b>Delegarea responsabilităților</b>	Este foarte important ca în cadrul unui OSC să existe o persoană responsabilă de activitatea de comunicare a organizației. Un manager de comunicare care ar avea și rolul ofițerului de presă, ar contribui la dezvoltarea și punerea în practică a planurilor de comunicare, ar promova identitatea organizațională, ar supraveghea producția materialelor de informare și promovarea OSC-ului/proiectelor, ar planifica și gestiona campanii de comunicare, ar redacta materialele care vor fi distribuite în exterior (comunicate de presă, newsletter-e pentru publicul intern, discursuri, articole, rapoarte anuale), ar stabili și menține relații cu mass-media și ar răspunde la solicitările jurnaliștilor, ar susține prezentări, conferințe de presă, ar participa la emisiuni radio/TV și ar reprezenta organizația la diferite întâlniri; ar organiza evenimente speciale.
<b>Evaluarea</b>	Evaluarea este ultima etapă a planului de comunicare care stabilește calitatea și eficiența activităților derulate. Scopul evaluării este de a decide dacă vor fi continuate acțiunile în aceeași formulă sau sunt necesare eventuale schimbări.

### Următorii pași

După finalizarea planului de comunicare, consultați-vă cu întreaga echipă. Oferiți echipei timp să revizuiască documentul și să înainteze comentarii și sugestii.

## TACTICI DE COMUNICARE

**DEFINIȚII** ➔ **Tactici de comunicare** – o serie de metode utilizate de către un OSC pentru a crește gradul de conștientizare a mesajului, serviciilor, ideilor în rândul publicului-țintă.

Tacticile de comunicare sunt alese în funcție de mesajul adoptat și publicul țintă identificat. Există foarte multe tactici de comunicare, însă OSC-ul trebuie să selecteze instrumentele cele mai potrivite pentru fiecare categorie de public. În acest proces de selectare OSC-ul stabilește dacă publicul are acces la TV, la Internet, participă la evenimente publice. De asemenea, OSC-ul stabilește ce fel de canale de comunicare va utiliza în dependență de analiza nevoilor de comunicare. De exemplu, unele OSC-uri vor organiza mai multe evenimente publice, altele vor lucra direct cu beneficiarii, iar altă categorie va folosi media digitală și Internetul.

Tactici de comunicare		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicații (Broșuri, pliante, manuale, ghiduri, studii)</li> <li>• Teatru social</li> <li>• Felicitări</li> <li>• Interviuuri</li> <li>• Spoturi sociale</li> <li>• Proteste</li> <li>• Evenimente: Conferințe de presă, seminarii, târguri)</li> <li>• Publicitate stradală/radio/TV/presă scrisă/online</li> <li>• Articole în ziare/reviste</li> <li>• Discuții private</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video-uri educaționale</li> <li>• Buletine electronice</li> <li>• Media digitală (Prezentări, CD; Power Point)</li> <li>• Istории de dimensiune umană</li> <li>• Centre de resurse</li> <li>• Centre de instruire</li> <li>• Linii fierbinți</li> <li>• Campanii</li> <li>• Petiții</li> <li>• Marșuri</li> <li>• Scrisori de informare/mulțumire</li> <li>• Discursuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosar de presă</li> <li>• Produse promoționale (tricouri, agende, pixuri)</li> <li>• Emisiuni radio/TV</li> <li>• Materiale indoor/outdoor (afișe, panotaj)</li> <li>• Pagini web</li> <li>• Rețele sociale</li> <li>• Vizite de lucru în teren</li> <li>• Întrevederi individuale cu beneficiarii/partenerii/ donatorii/autoritățile publice locale/centrale</li> </ul>

<b>Tactici de comunicare cu mass-media</b>	
Comunicate de presă	Mesaje scrise pentru a atrage atenția jurnaliștilor cu privire la anumite informații și a obține mai multe informații pe o anumită temă
Istorii de succes	Mesaje scrise care descriu impactul activităților OSC-urilor
Interviuri	Dialoguri cu jurnaliști pentru a oferi mai multe informații pe o anumită temă
Conferințe de presă	Anunțarea unor subiecte de interes prin intermediul mai multor canale media
Mese rotunde	Discuții pe marginea unor subiecte de actualitate și diseminarea unor mesaje specifice
Publicații	Semnalarea unor apariții de informare/analiză pe un anumit subiect
Coctail-uri	Discuții neformale cu presa pentru a transmite mesaje specifice
Cluburi de discuții	Discuții în cadrul unor cercuri de interes comun cu presa
Tururi de presă	Promovarea anumitor rezultate/mesaje/activități ale OSC-ului prin organizarea unor vizite de studiu jurnaliștilor

Cele mai dese modalități de comunicare cu mass-media folosite de OSC-uri sunt:

- Comunicatele de presă
- Conferințele de presă
- Istoriile de succes

### **Comunicat de presă**

Comunicatul de presă este utilizat de către un OSC pentru a distribui informații de interes public cu privire la activitățile organizației, pentru a invita mass-media și a promova anumite evenimente importante.

#### **Comunicatele pot fi:**

- De tip anunț: lansarea unui proiect, organizarea unui târg sau expoziții, lansarea unui studiu.
- De tip „știri create” – flash-mob, ceremonii oficiale, greve, concerte sau alte evenimente pentru atragerea atenției mass-media asupra unei probleme/situații.
- De tipul știri scurte – evenimente neprevăzute care descriu pe scurt o situație, fără a da prea multe detalii.
- De tip replică – enunțarea poziției instituției față de o problemă.

**Sfaturi pentru scrierea unui comunicat:**

- Comunicatul trebuie să fie de o pagină și să atragă atenția asupra unor acțiuni, decizii, realizări, idei.
- Comunicatul trebuie să răspundă la întrebările „Ce?, Când? Cum? Unde? De ce?”.
- Dacă folosiți acronime, descifrați la prima mențiune.
- Formatați textul. Folosiți același font și verificați punctuația.
- Numele și datele de contact ale persoanei responsabile trebuie menționate obligatoriu.
- Folosiți logoul OSC-ului, a donatorilor și partenerilor, dacă este cazul. Coordonați cu donatorii ordinea logourilor.
- Menționați în primul paragraf cine este donatorul.
- Includeți nota (disclaimer-ul) donatorului. În cazul în care sunt mai mulți donatori, consultați-i pentru a verifica cum acestea pot fi utilizate.
- La sfârșitul comunicatului folosiți simbolul „####” pentru a confirma sfârșitul acestuia.
- Coordonați comunicatul de presă cu donatorii. De exemplu, USAID cere ca acest document să fie aprobat de către ofițerul de presă.
- Creați o listă de contacte de presă și distribuiți comunicatul fără a favoriza anumite canale. Astfel asigurați încredere, respect și stabiliți cooperare.
- Monitorizați canalele care au folosit comunicatul de presă pentru a distribui informația cu privire la subiectul indicat. Faceți o analiză calitativă (tonul jurnalistic, abordarea) și cantitativă.



1 august 2011, Chișinău

## COMUNICAT DE PRESĂ

### Studiul unui ONG prezintă barierele în calea incluziunii sociale a persoanelor cu dizabilități

Un nou studiu, realizat de către **Centrul de Asistență Juridică pentru Persoane cu Dizabilități (CAJPD)** și finanțat de către **Agencia SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID)**, a constatat că autoritățile din Moldova în afara de satisfacerea necesităților medicale ale persoanelor cu dizabilități trebuie să abordeze și integrarea socială a acestora pentru a aplica prevederile Convenției ONU privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități. Constatările complete ale studiului vor fi prezentate pe **2 august 2011, ora 10:00**, în sala de conferințe a **Agenciei de știri Info-Prim Neo**.

Studiul CAJPD descrie percepțiile atât ale publicului larg, cât și ale persoanelor cu dizabilități privind integrarea lor în domeniul educației, angajării în muncă și asistenței medicale; accesibilitatea serviciilor, accesul egal la drepturile omului; precum și atitudinea generală față de persoanele cu dizabilități. Studiul a constatat că, deși s-au luat unele măsuri pozitive în scopul incluziunii sociale a persoanelor cu dizabilități în Republica Moldova, actuala politică socială încă nu respectă standardele europene, în special în ceea ce privește accesul la drepturile sociale. În urma cercetării s-a constatat că serviciile sunt orientate preponderent spre satisfacerea necesităților primare ale persoanelor cu dizabilități, cum ar fi alimentare, cazare, îmbrăcăminte.

Sistemele de securitate socială, angajare în muncă, asistență medicală și educație, precum și implicarea, participarea la viața civică și culturală, trebuie să fie reformate pentru a preveni orice încălcare a drepturilor prevăzute de Convenția ONU privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități.

Studiul arată că aceste probleme pot fi eliminate prin dezvoltarea unui cadru legal antidiscriminatoriu și comprehensiv, care să faciliteze accesul la drepturile sociale ale persoanelor cu dizabilități. Noile acte normative trebuie să prevadă măsuri și termene concrete pentru eliminarea barierelor în calea incluziunii sociale atât la nivel local cât și național.

Studiul cuprinde date colectate în perioada noiembrie 2010 - aprilie 2011, acoperind persoanele cu dizabilități și publicul larg din 40 de localități, în afară de regiunea Transnistreană și Gagauz-Yeri.

Pentru mai multe detalii despre studiu, vă rugăm să o contactați pe Mariana Țăbuleac, Coordonator Relații cu Publicul la CAJPD, numărul de telefon (022) 28 70 90.

Centrul de Asistență Juridică pentru Persoane cu Dizabilități este o organizație neguvernamentală care apără și promovează drepturile persoanelor cu dizabilități în Moldova.

Acest studiu este posibil datorită sprijinului generos al poporului american prin intermediul Agenției SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), în cadrul Programului FHI 360 Consolidarea Societății Civile în Moldova (MCSSP).

###



Chișinău, 11 mai 2012

## COMUNICAT DE PRESĂ

**Oferă Voluntariatul o șansă!**

**Oferă voluntariatul o șansă! Participă, alături de noi, pentru un minut, o oră sau o zi, și învață ce înseamnă voluntariat în cadrul Săptămânii Naționale a Voluntariatului care va avea loc în perioada 12 - 20 mai 2012. Noi vom împărtăși istorii despre cum voluntarii lucrează cu Organizațiile Societății Civile (ONG-urile) și grupurile de inițiativă pentru a schimba comunitățile lor. Evenimentul este organizat de către Coaliția pentru promovarea legii și activităților de voluntariat, cu suportul Agenției SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID) și Ministerului Tineretului și Sportului al Republicii Moldova.**

Săptămâna Națională a Voluntariatului presupune a acționa și încuraja persoanele individuale și comunitățile acestora să fie în centrul schimbărilor sociale, descoperind și demonstrând puterea lor colectivă de a încuraja transformările pozitive.

În timpul celei de-a VI-a ediții a Săptămânii Naționale a Voluntariatului, mii de voluntari, ambasadori și reprezentanți ai Diasporei din 3 țări, vor celebra și recunoaște puterea voluntariatului. Participanții vor lua parte la diverse activități pentru a promova și încuraja voluntariatul în cadrul evenimentelor organizate la nivel local, regional și național. Săptămâna va cuprinde și alte activități precum Târgul „Cunoaște ONG-ul care te reprezintă!”, flash mob-ul privind siguranța pe trecerea de pietoni „Zebra 3”; inițiativa social-ecologică care are ca scop a face curat în toată țara într-o singură zi „Hai, Moldova!” și campania „Daruri de la iepuraș pentru copii de la sate”.

Inspirată din experiența Statelor Unite ale Americii, României, Canadei și Australiei, Săptămâna Națională a Voluntariatului „Hai în gașca voluntarilor!” a devenit din 2007 cel mai mare eveniment de promovare a voluntariatului. „Hai în gașca voluntarilor!” este un eveniment național anual care își propune să mobilizeze câți mai mulți voluntari și să atragă suportul comunităților pentru activitățile de voluntariat.

Coaliția pentru promovarea legii și activităților de voluntariat a contribuit la adoptarea Legii Voluntariatului pe 18 iunie 2010, iar în prezent oferă asistență în procesul de promovare a Regulamentului pentru implementarea Legii Voluntariatului, adoptat pe 12 martie 2012.

**Pentru mai multe detalii, vă rugăm să contactați Secretariatul Coaliției pentru promovarea legii și activităților de voluntariat, Asociația „Tineri pentru dreptul la viață” (TDV), telefon: + 373 22 567 551; + 373 79 45 00 27 sau email : [tdv\\_secretariat@yahoo.com](mailto:tdv_secretariat@yahoo.com).**

Săptămâna Națională a Voluntariatului este posibilă grație ajutorului generos al poporului american oferit prin intermediul Agenției SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), în cadrul Programului Consolidarea Societății Civile în Moldova (MCSSP), implementat de către FHI 360. Evenimentul este posibil și datorită contribuției Ministerului Tineretului și Sportului al Republicii Moldova.

**Coaliția pentru promovarea legii și a activităților de voluntariat:** Asociația „Tinerii pentru dreptul la viață” (TDV), Centrul de Resurse „Tineri și Liberi”, Consiliul Național al Tineretului din Moldova (CNTM), Asociația „MOTIVAȚIE” din Moldova, Serviciu pentru Pace (SPP).

**Parteneri:** Centrul Comunitar pentru Copii și Tineri cu dizabilități fizice, Asociația „Prietenii Copiilor”, Direcția Generală Educație, Tineret și Sport a Municipiului Chișinău.

###

## Conferința de presă

O conferință de presă este organizată de către un OSC pentru a trage atenția asupra unui probleme, pentru a-și face auzită vocea, a mobiliza comunitatea sau a influența autoritățile locale/naționale. Un OSC organizează o conferință de presă doar dacă subiectul va trezi suficient interes și va avea un mesaj clar și o temă concretă.

<b>Listă de verificare a organizării unei conferințe de presă:</b>	
<b>Înainte</b>	
Data și ora a fost stabilită (verificați să nu existe evenimente importante în acea zi și/sau la aceeași oră)	<b>X</b>
Invitații care vor vorbi au confirmat prezența (includeți maximum 3 vorbitori)	<b>X</b>
Sala a fost identificată (identificați o sală destul de accesibilă pentru jurnaliști. Aceasta poate fi organizată la sediul OSC-ului sau la o agenție de presă )	<b>X</b>
Comunicatul de presă a fost aprobat	<b>X</b>
Lista jurnaliștilor a fost actualizată	<b>X</b>
Invitația a fost expediată jurnaliștilor interesați de subiectul de presă	<b>X</b>
Mapa pentru jurnaliști a fost pregătită (comunicatul de presă, prezentări, sumarul, grafice etc.)	<b>X</b>
Locația a fost amenajată (au fost plasate bannere, etichete cu numele și instituția)	<b>X</b>
<b>În timpul</b>	
Vorbitorii sunt prezenți	<b>X</b>
Jurnaliștii au fost întâmpinați	<b>X</b>
Jurnaliștii au fost incluși în lista de înregistrare	<b>X</b>
Jurnaliștii au primit mape	<b>X</b>
Jurnaliștilor li se dă timp suficient pentru a adresa întrebări	<b>X</b>
Vorbitorii răspund la toate întrebările	<b>X</b>
<b>După</b>	
Urmăriți prezența în presă	<b>X</b>
Creați un dosar de presă și un raport de evaluare a reflectării subiectului	<b>X</b>

## Istoria de succes

O istorie de succes arată cum OSC-ul pe care îl reprezentați schimbă viața celor din jur. O istorie redă o situație, descrie o problemă, generează acțiuni și oferă soluții. Aceasta tot timpul se bazează pe fapte reale și pornește de la istoria unei persoane, pentru a descrie o problemă comună sau invers. O istorie de succes este un canal de informare a donatorilor, partenerilor, publicului despre programele organizației și despre impactul asupra comunității în care activați.

Pașii care trebuie urmați în procesul de elaborare a unei istorii:

- *Identificați subiectul.* Discutați cu echipa sau partenerii pentru a identifica subiectul, dar și personajele pentru această istorie.
- *Scrieți istoria.* După ce ați identificat actorii istoriei, contactați-i și stabiliți o întâlnire cu ei. Rugați-i să vă povestească ce schimbări au avut loc în viața acestora datorită suportului din partea OSC-ului. Fotografați-i. În procesul de scriere folosiți cât mai multe citate. Vorbiți despre situația anterioară, prezent și viitor. Generați acțiuni de răspuns: dorința de implicare, căutare, ajutor.
- *Coordonați cu donatorul.* Consultați donatorul în procesul de elaborare a istoriei de succes. Persoana responsabilă ar putea să vă ofere sugestii sau recomandări de îmbunătățire a acestei istorii. De asemenea, aceasta ar putea să vă ajute la promovarea istoriei, postând-o pe pagina web a donatorului, inclusiv în buletine sau publicații.
- *Promovați istoria de succes.* Distribuți istoria de succes la cât mai mulți actori. Folosiți paginile web ale organizației, ale partenerilor și donatorilor. Distribuți istoria autorităților locale, sectorului privat, beneficiarilor, donatorilor în timpul evenimentelor publice.





Moldova Civil Society  
Strengthening Program



## Protecția copiilor față de violență

Victor, un băiat de 10 ani crescut într-un sat din centrul Moldovei, știe din propria experiență cine este un judecător și cum arată un proces de judecată. El a fost abuzat sexual și a fost nevoit să povestească experiența sa în fața instanței de judecată. Sălile de judecată pot intimida și dezorienta orice copil. Teama este și mai mare pentru copiii care au fost abuzați sau au fost martorii unui abuz, pentru ca ei trebuie să depună mărturie împotriva adulților, care i-au rănit.

În Republica Moldova sunt puțini anchetatori și procurori care au abilități necesare de a lucra cu copiii ca să asigure un proces mai ușor sau care știu ce abordare să folosească ca să nu revictimizeze copilul neintenționat. Acest lucru se poate întâmpla atunci când copilul trebuie să povestească de mai multe ori cum a fost abuzat sau când trebuie să depună mărturie în fața agresorului.

Atunci când Victor a fost audiat în ambele procese judiciare – cel penal și civil - el a vorbit calm și adecvat despre faptul cum a fost abuzat, fără a fi speriat de instanță sau abuzator. Judecătorul lui Victor a fost instruit de Centrul Național de Prevenire a Abuzului față de Copii (CN PAC), prin intermediul Programului Consolidarea Societății Civile (MCSSP), implementat de FHI 360, finanțat de USAID, cum să vorbească cu copii care au trecut prin experiența abuzului sau au fost martori ai unui abuz.

*„La audierea copilului de către judecător am asistat doar eu. Nu am intervenit deoarece judecătorul a avut abilități suficiente de bune de intervievare a copilului. Victor și-a deschis sufletul și a vorbit liber despre situațiile traumatizante pe care le-a trăit în familie”, a menționat Oxana Șevcenco, psiholog la CN PAC, care l-a susținut psihologic pe Victor în tot acest timp. Șevcenco a mai adăugat că „Judecătorul a menționat că anume acest caz, care l-a șocat prin dramatismul lui, l-a făcut să insiste asupra urgentării deschiderii unei camere speciale pentru a asculta copii abuzați. Ulterior, în această judecătorie a fost deschisă o sală special amenajată pentru audierea copiilor”.*

*Nu este suficient să pledezi pentru schimbări în cadrul legislativ și normativ: se impune schimbarea atitudinilor profesioniștilor din sistemul de ordine publică și de drept. Ambele aspecte sunt complementare, de aceea le dezvoltăm în paralel”, este de părere Daniela Sâmboteanu, președinta CN PAC. În cadrul Programului Consolidarea Societății Civile, CN PAC a instruit peste 110 procurori și judecători, inclusiv și pe judecătorul lui Victor, cum să lucreze cu copii care sunt victime sau martorii unui abuz. „Aceste instruiri sunt foarte utile și necesare, deoarece ne permit formarea noilor practici. Am aflat multe informații noi, unele tehnici și instrumente (psihologice) care nu le cunoșteam din practică, dar care sunt importante, personal, am găsit răspuns la multe întrebări. Eu, și până acum aveam o abordare deosebită față de aceste cazuri, după instruiri, am înțeles, însă, că trebuie să mă implic și mai activ în acest proces”, a spus Nadejda Agatii, procuratura sectorului Centru, mun. Chișinău.*

CN PAC, în parteneriat cu Procuratura Generală și Ministerul Justiției, a lansat campania de comunicare în rândul judecătorilor cu privire la crearea condițiilor prietenoase pentru audierea unui copil-martor. Campania **„Onorată instanță, am dreptul să nu fiu speriat!”** vine să accentueze că instanța - care are menirea să protejeze copilul - trebuie să ajute copilul-martor sau victima să se simtă în siguranță. *„Denumirea Campaniei reflectă, de fapt, o obligație pe care o au toți ofițerii de urmărire penală, procurorii și judecătorii – noi avem obligația să nu speriem nici martorul, nici victima, nici chiar învinuitul”, a menționat în cadrul unui eveniment Dina Rotarciuc, judecătoare, membră a Consiliului Superior al Magistraturii.*



## Promovarea filantropiei pentru dezvoltarea locală

Mătușa Galina Grigoraș o lună întregă a putut dormi liniștită și fără dureri de inimă, pentru că donațiile unghenilor i-au acoperit toate cheltuielile pentru o lună. "Am plătit serviciile comunale și mi-am cumpărat medicamente. Am avut o rețetă de 480 MDL. Acum totul se scumpește în fiecare zi", se destăinuie Galina Grigoraș, o pensionara de 84 de ani din orașul Ungheni. Galina Grigoraș este una dintre cele 57 de persoane care au beneficiat de ajutor financiar din partea Fundației Comunitare Ungheni (FCU), organizație care colectează fonduri pentru rezolvarea problemelor comunității.

În perioada 2010-2011, FCU, prin intermediul proiectului "Dezvoltarea culturii donației la Ungheni", desfășurat cu susținerea Agenției SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), în cadrul Programului Consolidarea Societății Civile în Moldova (MCSSP), implementat de FHI 360, a organizat un șir de activități pentru a dezvolta spiritul civic, a implica societatea civilă și sectorul business în dezvoltarea comunității.

"Am facilitat un dialog activ între ONG-uri, grupurile de inițiativă, autoritățile locale, mediul de afaceri, mass-media și cetățeni. Am desfășurat un Târg al ONG-ilor în cadrul căruia au fost expuse la vânzare lucruri produse de către ONG-iști; am organizat un bal de caritate și câteva tombale. Drept rezultat fiind colectați 57200 de lei", povestește Valeriu Botnari, directorul executiv al FCU.

Dna Grigoras, ca și alți bătrâni din Ungheni, nu a primit ajutor de la nimeni, iar despre echipa FCU a aflat pentru prima dată când aceștia au venit să-i înmâneze banii. "Este primul ajutor primit vreodată. Feciorul, care este plecat peste hotare, îmi mai trimite din când în când bani. Nu știu ce m-aș fi făcut dacă n-aș fi primit acest ajutor. Așa am reușit să îmi cumpăr medicamentele necesare pentru o lună pentru somn și dureri de inimă. Am plătit 480 de lei pentru toate acestea", spune pensionara.

"Am decis să facem viața bătrânilor solitari un pic mai ușoară și să le aducem zâmbetul pe buze, oferindu-le câte un ajutor. Pensiile sunt foarte mici, costurile serviciilor comunale sunt foarte mari, iar majoritatea persoanelor nu își pot acoperi toate cheltuielile. Potențialii beneficiari i-am identificat împreună cu Direcția Asistență Socială și Protecția Familiei", explică Valeriu Botnari. Astfel s-a decis să fie ajutați 57 de vârstnici care au trecut de vârsta de 70 de ani. „Oamenii au fost copleșiți de emoții. Au fost lacrimi, mi-au spus ca nu mai așteptau decât să-i ia moartea”, menționează acesta.

În ultimii ani, localnicii din Ungheni s-au obișnuit să se implice în acțiuni de caritate, iar cuvântul filantropie nu mai este nou pentru ei. "În 2007 când ne-am lansat, toți se întrebau ce este o fundație, ce înseamnă a dona. Acum, însă, ne este cu mult mai ușor. Oamenii donează din puținul pe care îl au. Evident ca sunt și persoane care încă nu cunosc și atunci încercăm să le explicăm ce înseamnă cuvântul "filantropie", adaugă Valeriu Botnari.

Dacă doriți să susțineți financiar FCU, vă rugăm să accesați  
<http://www.fundatiacomunitaraungheni.md>

## VIZIBILITATEA DONATORULUI

Orice OSC care este finanțat de către un donator trebuie să dezvolte și să pună în aplicare un plan de identitate vizuală conform cerințelor acestuia. Este foarte important ca OSC-ul să ofere vizibilitate donatorului de fiecare dată când are posibilitatea, prin marcarea produselor (logo, disclaimer/text) și menționarea acestuia în timpul evenimentelor. Folosirea corectă a elementelor de identitate vizuală va oferi o identificare, o recunoaștere a donatorului și va duce la consolidarea relațiilor dintre OSC și finanțator.

Un plan de identitate vizuală va descrie modul în care OSC-ul va marca produsele elaborate cu suportul finanțatorului, când și cum va face acest lucru. Planul poate fi discutat cu donatorul. Un exemplu de plan ar fi:

Produsele programului	Elementele de vizualizare folosite, plasarea acestora
Publicații, Materiale promoționale (pliant, broșură, revistă, raport, ghid, buletin electronic)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logourile</b> (logoul donatorului și logoul OSC-ului) vor fi plasate în partea de sus/jos a paginii de însoțire sau pe ultima pagină, în funcție de designul materialului de promovare produs. Logoul donatorului va fi tot timpul primul.</li> <li>• <b>Disclaimer-ul</b> va fi inserat în partea de jos a paginii de însoțire sau pe altă pagină, în funcție de designul materialului.</li> </ul>
Produse multimedia (spot TV/radio, filme, documentare)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logourile</b> vor fi plasate la sfârșitul produsului multimedia.</li> <li>• <b>Disclaimer-ul</b> va fi afișat vizibil.</li> </ul>
Training-uri, Ateliere de lucru, Conferințe, Târguri, Cluster Club, Forumuri de Politici Publice, Grupuri de Lucru Publice/Private	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bannerul și logourile</b> vor fi afișate în mod vizibil pe întreaga durată a evenimentului.</li> <li>• <b>Logourile</b> vor fi reproduse pe certificate, manuale, mape, ecusoane, prezentări PowerPoint și alte materiale de prezentare.</li> <li>• La începutul și la sfârșitul fiecărui eveniment OSC-ul va menționa ce donator a finanțat activitatea respectivă.</li> </ul>
Pagini Web, bloguri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logourile, disclaimer-ul</b> vor fi afișate în mod vizibil, în cazul în care site-ul a fost creat în cadrul programului.</li> <li>• <b>Va fi plasată descrierea proiectului.</b></li> <li>• <b>Logoul donatorului</b> va fi plasat pe site/blog, în cazul în care există rubrica donatorilor.</li> </ul>
Echipment (cameră video, aparat de fotografiat, laptop și alt echipament)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• În cazul achizițiilor de echipamente, pe fiecare unitate se va aplica la loc vizibil un <b>autocolant care va conține logoul donatorului.</b></li> </ul>
Identitate vizuală în oficiu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pe durata implementării proiectului partenerii vor plasa logoul donatorului în birou, într-un loc vizibil pentru beneficiari, pentru a confirma contribuția acestuia.</li> </ul>

**Fișa de evaluare din perspectiva de gen:**

- Oferim voce și spațiu în egală măsură bărbaților și femeilor.
- Nu creăm stereotipuri sau prejudecăți.
- Nu folosim un limbaj sexist.
- Femeile sau bărbații nu sunt victimizați.
- Femeile și bărbații sunt tratați cu demnitate.

**Atunci când vă referiți la comunicarea externă, gândiți-vă dacă:**

- Aveți propria identitate?
- Cunoașteți publicul căruia vă adresați?
- Toți angajații folosesc corect elementele de branding ale organizației?
- Există o persoană responsabilă de comunicare în cadrul OSC-ului?
- Aveți un plan de comunicare?
- Folosiți instrumente și canale pentru a comunica cu beneficiarii, voluntarii, partenerii, donatorii?
- Oferiți vizibilitate OSC-ului, donatorului?
- Informați beneficiarii, voluntarii, partenerii, donatorii cu privire la succesele obținute de OSC-ul pe care îl reprezentați?
- Furnizați jurnaliștilor subiecte de presă?
- Informați donatorul cu privire la succesele organizației?
- Faceți evaluări pentru a stabili eficiența și calitatea activităților derulate?

**Referințe**

1. Capable Partners Program, *Implementation Tips for USAID Partners* <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/0/CAP+Implementation+Tips+for+USAID+Partners>
2. Capable Partners Program, *The Essential Guide to Managing Your USAID Award* <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/The+Essential+Guide+to+Managing+Your+USAID+Award>
3. [http://photos.state.gov/libraries/korea/49271/dwoa\\_122709/A\\_Responsible\\_Press\\_Office.pdf](http://photos.state.gov/libraries/korea/49271/dwoa_122709/A_Responsible_Press_Office.pdf)
4. <http://www.cepatoolkit.org/html/resources/34/34404DBC-7BBF-48CA-BFCA-1F5A3BBD906D/Section%20%20final.pdf>

# ANEXE

## ANEXA 1. Model de Politică de Evitare a Conflictelor de Interese

Această Politică de Evitare a Conflictelor de Interese are drept scop să ajute Consiliul de Administrare, Directorul Executiv și angajații din cadrul [numele organizației] să identifice situația sau situațiile care ar prezenta conflicte de interese existente sau potențiale și să ofere organizației un ansamblu de proceduri care, odată ce vor fi respectate, vor permite evitarea conflictelor de interese sau soluționarea cu succes a conflictelor deja existente.

### 1. Proceduri:

- a. Înaintea oricărei decizii a Comitetului de Administrare asupra unui contract sau tranzacții, membrul Consiliului, care are un conflict de interese, trebuie să divulge acest lucru și să prezinte toate materialele confirmative cu privire la conflictul de interese existent. Toate declarațiile ce se referă la acest caz trebuie să fie incluse în procesul-verbal al ședinței.
- b. Un membru al Consiliului de Administrare sau Directorul Executiv, care nu intenționează să participe la una dintre ședințele la care Consiliul va discuta și decide asupra unei chestiuni în care persoana dată are un conflict de interese, trebuie să prezinte în scris persoanei care prezidează ședința circumstanțele privind conflictul de interese. Acest aspect va fi discutat la ședință și informația va fi reflectată în procesul-verbal al ședinței.
- c. Un membru al Consiliului de Administrare sau Directorul Executiv care are un conflict de interese fie nu participă deloc la ședința respectivă, fie atunci când se pune în discuție subiectul în care este vizat conflictul de interese nu i se permite să audieze discuția, cu excepția să dezvăluie circumstanțele conflictului de interese și să răspundă la întrebări. Această persoană nu trebuie să încerce să își exercite influența sa personală cu privire la chestiunea în cauză, atât în timpul, cât și în afara ședinței.
- d. Membrii Consiliului de Administrare, care au un conflict de interese cu privire la un contract sau tranzacție care va fi votată în cadrul ședinței, nu sunt luați în considerație în stabilirea cvorumului în scopul votului. Persoana care are un conflict de interese nu poate vota în chestiunile ce vizează contractul sau tranzacția respectivă și nu trebuie să fie prezentă în sala de ședință în momentul votului, cu excepția cazului în care votul este secret. Neeligibilitatea în a vota, pe care o au persoanele sau persoana în cauză, trebuie să fie reflectată în procesul-verbal al ședinței.
- e. Persoanele care sunt angajate în cadrul organizației și nu sunt membri ai Consiliului de Administrare, dar care au un conflict de interese cu privire la un contract sau o tranzacție care nu este obiectul acțiunii Consiliului, comunică Directorului Executiv orice conflict de interese pe care persoana dată o are cu privire la acest contract sau tranzacție. O astfel de înștiințare se face imediat ce conflictul de interese este cunoscut de către angajat. Angajatul în cauză se abține de la orice acțiune care ar putea să-l favorizeze personal sau pe familia sa. În cazul în care nu este foarte clar faptul dacă un conflict de interese există, persoana

cu un potențial conflict de interese trebuie să prezinte circumstanțele acestuia Directorului Executiv care va stabili dacă există un conflict de interese în acest caz sau nu.

## 2. **Confidențialitate:**

Fiecare persoană din cadrul organizației, fie membru al Consiliului de Administrare sau al Executivului, își exercită responsabilitatea de a nu divulga informațiile confidențiale obținute în legătură cu un conflict de interese curent sau potențial și a căror divulgare ar putea afecta negativ interesele organizației. În plus, orice persoană din cadrul organizației nu va divulga sau folosi informații referitoare la activitatea organizației pentru profitul personal sau în avantajul său ori a unui membru de familie.

## 3. **Revizuirea politicii:**

Fiecare persoană nouă, recrutată în Consiliul de Administrare sau angajată în cadrul organizației, va fi obligată:

- a. Să ia cunoștință de această politică și să recunoască în scris că a făcut acest lucru.
- b. Să completeze **un formular anual de declarare a conflictelor de interese (Anexa 1)**, care se referă la divulgarea oricăror relații, funcții sau circumstanțe, care ar putea contribui eventual la un conflict de interese actual sau potențial. Astfel de relații, funcții sau circumstanțe ar putea include servicii de consultanță pentru organizație sau dreptul de proprietate asupra unei întreprinderi care ar putea oferi bunuri sau servicii organizației. Orice astfel de informații cu privire la interesele de afaceri ale unei persoane responsabile sau a unui membru de familie vor fi tratate ca fiind confidențiale și vor fi, în general, puse doar la dispoziția președintelui, Directorului Executiv sau comisiei desemnate pentru abordarea conflictelor de interese.
- c. Această politică de evitare a conflictelor de interese va fi revizuită anual de către Consiliul de Administrare al organizației. Orice modificare a politicii va fi comunicată imediat tuturor persoanelor responsabile.

[Denumirea Organizației]

**Formularul de declarare a conflictului de interese**

Nume: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

*Vă rugăm să descrieți natura oricărei relații, poziții sau circumstanțe în cadrul cărora sunteți implicat/ă și care credeți că ar putea contribui la apariția unor conflicte de interese (în conformitate cu politica de evitare a Conflictelor de Interese a organizației).*

.....

Prin prezenta declar că informația de mai sus este adevărată și completă. Am analizat și am decis să respect Politica de Evitare a Conflictelor de Interese a organizației, care este în prezent în vigoare.

Semnătura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

APROBAT

(semnătura)

(numele, prenumele)

(funcția conducătorului organizației)

L.Ș. " " "

**ANEXA 2. Modele fișă de post**

**FIȘA POSTULUI nr. \_\_\_\_**  
**Anexă la Contractul de Muncă nr. \_\_\_\_ din \_\_\_\_\_**

**1. DATE GENERALE**

<b>Organizația</b>	
<b>Adresa</b>	
<b>Denumirea postului</b>	<b>Coordonator de proiect</b>

**2. DESCRIEREA POSTULUI:**

<b>Scopul general al postului</b>	Gestionarea procesului de realizare a proiectului în vederea atingerii rezultatelor scontate/obiectivelor stabilite.
<b>Atribuțiile de serviciu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pregătește, pentru semnarea contractului de acordare a grantului, setul de documente, inclusiv cererea de finanțare întocmită în conformitate cu cerințele finanțatorului (<i>în cazul în care coordonatorul de proiect este din cadrul organizației și nu este angajat după ce este luată decizia de finanțare a proiectului</i>);</li> <li>▪ creează și conduce echipa de implementare a proiectului: elaborează/actualizează fișele de post pentru fiecare membru de echipă în conformitate cu obiectivele, activitățile și specificul proiectului (<i>în cazul în care coordonatorul de proiect este din cadrul organizației și nu este angajat după ce este luată decizia de finanțare a proiectului</i>);</li> <li>▪ conduce procesul de organizare și derulare a activităților de proiect: planifică în detalii acțiunile, coordonează activitatea membrilor echipei, consultanților și/sau experților contractați, monitorizează procesul de desfășurare a activităților și evaluează rezultatele obținute în urma acestor activități;</li> <li>▪ verifică și aprobă planurile de lucru și rapoartele privind activitățile realizate, prezentate de membrii echipei de implementare a proiectului;</li> <li>▪ conduce ședințele de lucru planificate și, în caz de necesitate, anunță și conduce ședințele ad-hoc;</li> <li>▪ asigură comunicarea cu beneficiarii/grupul țintă al proiectului;</li> <li>▪ asigură conlucrarea cu partenerii proiectului, autoritățile administrației publice, alte organe de stat vizate de proiect;</li> <li>▪ verifică și aprobă documentele necesare pentru desfășurarea activităților, prezentate de către asistentul de proiect: scrisori (inclusiv scrisori de invitație a partenerilor la activități și/sau ședințe de lucru; scrisori de invitație a beneficiarilor la activitățile din cadrul proiectului); comunicate de presă etc.; listele participanților la activități, informația generalizată privind chestionarele de evaluare a activităților;</li> <li>▪ verifică și aprobă documentele prezentate de contabilul proiectului privind procurarea materialelor necesare pentru realizarea activităților din cadrul proiectului; plata pentru cazare, hrană, rambursarea cheltuielilor de transport etc.;</li> <li>▪ verifică și aprobă rapoartele financiare întocmite și prezentate de contabilul proiectului;</li> <li>▪ elaborează, în baza rapoartelor prezentate de membrii echipei, consultanții și/sau experții contractați, informațiile prezentate de asistentul de proiect, rapoartele narative intermediare și finale, le prezintă finanțatorului;</li> <li>▪ asigură promovarea proiectului în rândurile beneficiarilor, în mass-media;</li> <li>▪ prezintă periodic conducătorului organizației planurile de lucru, rapoartele narative și financiare, alte informații solicitate de acesta.</li> </ul>



<b>Responsabilitățile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ este responsabil pentru realizarea calitativă și la timp a activităților planificate în cadrul proiectului;</li> <li>▪ este responsabil pentru gestionarea corectă a resurselor financiare;</li> <li>▪ poartă răspundere pentru prezentarea la timp finanțatorului a rapoartelor narative veridice și complete, privind procesul de derulare a proiectului, elaborate în corespundere cu cerințele acestuia;</li> <li>▪ este responsabil disciplinar pentru pagubele provocate organizației, inclusiv imaginii acesteia, prin executarea defectuoasă a atribuțiilor sau prin neexecutarea acestora.</li> </ul>
<b>Cui îi raportează titularul postului</b>	Directorului Executiv
<b>Cine îi raportează titularului postului</b>	Asistentul și contabilul de proiect, consultanții, experții din echipa de implementare a proiectului.
<b>Pe cine îl substituie</b>	Asistentul de proiect.
<b>Cine îl substituie</b>	Conducătorul organizației; după caz, asistentul de proiect.
<b>Relațiile de colaborare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>internă</b> – cu Conducătorul organizației privind planificarea și rezultatele procesului de realizare a proiectului, crearea și consolidarea echipei de proiect; cu asistentul de proiect privind pregătirea și realizarea activităților din cadrul proiectului, elaborarea variantelor inițiale/proiectelor de documente necesare pentru realizarea activităților, ale rapoartelor narative; cu contabilul de proiect privind asigurarea financiară a activităților din cadrul proiectului, procurarea materialelor necesare pentru realizarea activităților de proiect, raportarea financiară; cu consultanții și/sau experții contractați, membrii echipei de implementare a proiectului privind planificarea, organizarea și evaluarea activităților din proiect;</li> <li>▪ <b>externă</b> – cu finanțatorul proiectului privind prezentarea rapoartelor narative și financiare, solicitarea, după caz, a introducerii modificărilor în planul de acțiuni și bugetul proiectului; cu partenerii în realizarea proiectului privind asigurarea condițiilor pentru realizarea activităților; cu beneficiarii proiectului privind asigurarea invitațiilor și prezenței la activitățile planificate; cu reprezentanții mass-media privind prezentarea informațiilor despre activitățile planificate sau realizate.</li> </ul>
<b>Condițiile de muncă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>zile de lucru</b> – luni-vineri, conform negocierilor; după necesitate se lucrează și în zilele de odihnă.</li> <li>▪ <b>ore de lucru</b> – 09.00 – 17.00, conform negocierilor, la solicitare și necesitate.</li> </ul>
<b>Indicatori de performanță</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numărul de activități realizate în cadrul proiectului fără obiecții.</li> <li>– Numărul rapoartelor narative către finanțatori, elaborate la timp și corect, fără obiecții.</li> <li>– Lipsa greșelilor/erorilor în documentele elaborate.</li> <li>– Lipsa sancțiunilor disciplinare.</li> </ul>

### 3. CERINȚELE POSTULUI FAȚĂ DE PERSOANĂ:

<b>Studii</b>	superioare finalizate sau în curs. Cursuri specializate în management, management al proiectelor. Studii în domeniul vizat de proiect reprezintă un avantaj.
<b>Experiență profesională</b>	experiență în conducerea echipelor nu mai puțin de 5-20 ani (în funcție de complexitatea proiectului); experiența în mediul OSC-urilor reprezintă un avantaj.
<b>Cunoștințe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>cunoștințe în domeniu:</b> domeniul și specificul activității organizației; domeniul și problemele vizate de proiect; cerințele finanțatorului față de structura și conținutul rapoartelor etc.; regulile de procurare a serviciilor și produselor în bază de tender (achiziții publice);</li> <li>▪ <b>cunoașterea PC:</b> programele Word, Excel, Internet;</li> <li>▪ <b>cunoașterea limbilor:</b> română – excelent, rusă și engleza (scris și vorbit) – reprezintă un avantaj.</li> </ul>

<b>Abilități</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ manageriale: planificare, organizare, coordonare, monitorizare, evaluare, motivare;</li> <li>▪ elaborarea și redactarea materialelor informative;</li> <li>▪ lucrul cu informația: culegere, stocare, analiză, generalizare;</li> <li>▪ atenție la detalii;</li> <li>▪ comunicare orală, în scris, prin telefon;</li> <li>▪ moderarea ședințelor, prezentare, negociere;</li> <li>▪ lucrul cu echipamentul tehnic de oficiu: PC, copiator, scanner, fax, telefon etc.;</li> <li>▪ organizarea timpului și a activității sale;</li> <li>▪ organizarea și conducerea echipei.</li> </ul>
<b>Atitudini/ comportamente</b>	responsabilitate, atitudine pozitivă și constructivă, onestitate, corectitudine, loialitate, punctualitate, creativitate, acuratețe, dorință de a se implica în viața organizației, tendință spre dezvoltare.

#### 4. RESPONSABILITATE ADMINISTRATIVĂ ȘI FINANCIARĂ

<b>Responsabilitate administrativă:</b>	
<b>Responsabilitate financiară:</b>	

#### 5. SEMNĂTURI

<p><b>Întocmită de:</b> Nume, prenume Postul Semnătura Data întocmirii</p>
--

<p><b>Luată la cunoștință de către titularul postului:</b> Nume, prenume Semnătura Data</p>
---

APROBAT

(semnătura)

(numele, prenumele)

(funcția conducătorului organizației)

L.Ș. \_\_\_\_\_

**FIȘA POSTULUI nr. \_\_\_\_****Anexă la Contractul de Muncă nr. \_\_\_\_ din \_\_\_\_\_****1. DATE GENERALE**

<b>Organizația</b>	
<b>Adresa</b>	
<b>Denumirea postului</b>	<b>Asistent de proiect</b>

**2. DESCRIEREA POSTULUI:**

<b>Scopul general al postului</b>	Susținerea Coordonatorului de proiect în realizarea activităților planificate în cadrul proiectului.
<b>Atribuțiile de serviciu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ participă la elaborarea planurilor detaliate de acțiuni privind realizarea activităților din cadrul proiectului;</li> <li>▪ participă la ședințele de lucru planificate de către coordonatorul de proiect și la ședințele ad-hoc anunțate de acesta;</li> <li>▪ participă la organizarea și derularea activităților din proiect;</li> <li>▪ asigură comunicarea cu beneficiarii/grupul țintă al proiectului;</li> <li>▪ întocmește și prezintă coordonatorului de proiect documentele necesare pentru desfășurarea activităților: scrisori, comunicate de presă etc.);</li> <li>▪ întocmește și prezintă coordonatorului de proiect Lista participanților la activități, informația generalizată privind chestionarele de evaluare a activităților;</li> <li>▪ întocmește și transmite contabilului de proiect Lista consumabilelor necesare pentru realizarea activităților de proiect, Lista participanților pentru rambursarea cheltuielilor de transport, Lista participanților pentru cazare, hrană etc.;</li> <li>▪ procură, în comun cu contabilul de proiect, materialele necesare pentru realizarea activităților din cadrul proiectului;</li> <li>▪ asigură invitarea partenerilor la activități și/sau ședințe de lucru, a beneficiarilor la activitățile de proiect;</li> <li>▪ oferă asistență tehnică în realizarea activităților din cadrul proiectului;</li> <li>▪ urmărește și informează coordonatorul de proiect privind realizarea Planului de acțiuni;</li> <li>▪ duce evidența privind publicațiile, emisiunile în mass-media ce țin de realizarea proiectului;</li> <li>▪ duce evidența tuturor documentelor, informațiilor, materialelor elaborate în cadrul proiectului;</li> <li>▪ elaborează și prezintă coordonatorului de proiect schițele/variantele inițiale/proiectele rapoartelor narative: intermediare și final.</li> <li>▪ îndeplinește alte însărcinări ale coordonatorului de proiect ce țin de desfășurarea activităților din cadrul proiectului.</li> </ul>
<b>Responsabilitățile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poartă răspundere pentru elaborarea și prezentarea la timp coordonatorului de proiect a informațiilor și proiectelor de rapoarte narative, veridice și depline privind procesul de derulare a proiectului, în corespundere cu cerințele finanțatorilor;</li> <li>▪ răspunde disciplinar pentru pagubele provocate organizației, inclusiv imaginii acesteia, prin executarea defectuoasă a atribuțiilor sau prin neexecutarea acestora.</li> </ul>
<b>Cui îi raportează titularul postului</b>	Coordonatorului de proiect; Conducătorului organizației.
<b>Cine îi raportează titularului postului</b>	-----

<b>Pe cine îl substituie</b>	Coordonatorul de proiect.
<b>Cine îl substituie</b>	Coordonatorul de proiect.
<b>Relațiile de colaborare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>internă</b> – cu Coordonatorul de proiect/Conducătorul organizației privind pregătirea și realizarea activităților din cadrul proiectului, elaborarea variantelor inițiale/proiectelor de documente necesare pentru realizarea activităților, a rapoartelor narative; cu contabilul de proiect privind procurarea materialelor necesare pentru realizarea activităților de proiect;</li> <li>▪ <b>externă</b> – cu finanțatorul proiectului (compartimentul responsabil de suportul tehnic al Programului de granturi) privind pregătirea rapoartelor/informațiilor narative; cu partenerii în realizarea proiectului privind asigurarea condițiilor pentru realizarea activităților; cu beneficiarii proiectului privind asigurarea invitațiilor și prezenței la activitățile planificate; cu reprezentanții mass-media privind prezentarea informațiilor despre activitățile planificate sau realizate.</li> </ul>
<b>Condițiile de muncă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>zile de lucru</b> – pe parcursul derulării proiectului: luni-vineri; după necesitate, se lucrează în zilele de odihnă.</li> <li>▪ <b>ore de lucru</b> – la solicitare și necesitate.</li> </ul>
<b>Indicatori de performanță</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numărul de activități realizate în cadrul proiectului fără obiecții privind calitatea acestora din punctul de vedere al logisticii.</li> <li>– Numărul de proiecte ale rapoartelor narative către finanțatori elaborate corect și la timp.</li> <li>– Lipsa greșelilor/erorilor în proiectele de documente elaborate.</li> <li>– Lipsa sancțiunilor disciplinare.</li> </ul>

### 3. CERINȚELE POSTULUI FAȚĂ DE PERSOANĂ:

<b>Studii</b>	superioare finalizate sau în curs, sau incomplete. Studiile în domeniul social, pedagogie, psihologie, politologie reprezintă un avantaj.
<b>Experiență profesională</b>	experiența în mediul OSC-urilor reprezintă un avantaj.
<b>Cunoștințe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>cunoștințe în domeniu:</b> domeniul și specificul activității organizației; domeniul și problemele vizate de proiect; cerințe față de structura și conținutul rapoartelor narative; cerințe față de structura și conținutul diferitor tipuri de scrisori, liste etc.</li> <li>▪ <b>cunoașterea PC:</b> programele Word, Excel, Internet;</li> <li>▪ <b>cunoașterea limbilor:</b> română – excelent, engleza reprezintă un avantaj.</li> </ul>
<b>Abilități</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborarea și redactarea materialelor informative;</li> <li>▪ atenție la detalii;</li> <li>▪ lucrul cu informația: culegere, stocare, analiză, generalizare;</li> <li>▪ comunicare orală, în scris, prin telefon;</li> <li>▪ lucrul cu echipamentul tehnic de oficiu: PC, copiator, scanner, fax, telefon etc.;</li> <li>▪ organizarea timpului și a activității sale;</li> <li>▪ lucrul în echipă.</li> </ul>
<b>Atitudini/comportamente</b>	responsabilitate, onestitate, corectitudine, loialitate, meticulozitate, acuratețe.

### 4. RESPONSABILITATE ADMINISTRATIVĂ ȘI FINANCIARĂ

<b>Responsabilitate administrativă:</b>	
<b>Responsabilitate financiară:</b>	

### 5. SEMNĂTURI

<b>Întocmită de:</b> Nume, prenume Postul Semnătura Data întocmirii
---

<b>Luată la cunoștință de către titularul postului:</b> Nume, prenume Semnătura Data
---

APROBAT

(semnătura)

(numele, prenumele)

(funcția conducătorului organizației)

L.Ș. \_\_\_\_\_

**FIȘA POSTULUI nr. \_\_\_\_\_**  
**Anexă la Contractul de Muncă nr. \_\_\_\_\_ din \_\_\_\_\_**

**1. DATE GENERALE**

<b>Organizația</b>	
<b>Adresa</b>	
<b>Denumirea postului</b>	Contabil șef

**2. DESCRIEREA POSTULUI:**

<b>Scopul general al postului</b>	Organizarea evidenței contabile a activității economico-financiare a organizației, controlul folosirii resurselor materiale și financiare ale acesteia.
<b>Atribuțiile de serviciu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planifică bugetele anuale;</li> <li>▪ efectuează calculele și pregătește cererile privind salariile angajaților organizației, transferurile și alte plăți necesare;</li> <li>▪ pregătește rapoarte financiare trimestriale și anuale ale organizației;</li> <li>▪ pregătește rapoarte financiare în conformitate cu regulile de grant stabilite cu finanțatorii;</li> <li>▪ pregătește și prezintă rapoarte/informații instituțiilor fiscale de stat;</li> <li>▪ monitorizează cheltuielile efectuate conform bugetelor de proiecte și bugetului pentru susținerea activității organizației;</li> <li>▪ prezintă documentele financiare necesare la cererea membrilor Comisiei de Cenzori sau a altor membri ai organizației;</li> <li>▪ procură materiale și alte unități necesare pentru biroul organizației;</li> <li>▪ îndeplinește alte însărcinări solicitate de către Președintele sau Secretarul General al organizației care țin de domeniul contabilității.</li> </ul>
<b>Responsabilitățile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poartă răspundere pentru elaborarea și prezentarea la timp a informației contabile veridice și depline privind activitatea organizației, starea bunurilor materiale, veniturile și cheltuielile;</li> <li>▪ răspunde disciplinar, civil, material și penal pentru pagubele provocate organizației prin executarea defectuoasă a atribuțiilor sau prin neexecutarea acestora.</li> </ul>
<b>Cui îi raportează titularul postului</b>	Președintelui organizației, Secretarului General, Coordonatorului de proiect
<b>Cine îi raportează titularului postului</b>	contabilul de proiect
<b>Pe cine îl substituie</b>	contabilul de proiect
<b>Cine îl substituie</b>	-----
<b>Relațiile de colaborare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>internă</b> – cu Președintele organizației privind pregătirea cererilor pentru transferuri, salarii și alte cheltuieli necesare; cu membrii Biroului Executiv și membrii organizației privind planificarea bugetelor anuale; cu coordonatorii de proiecte și/sau asistenții de proiecte privind monitorizarea cheltuielilor efectuate conform bugetelor de proiecte; cu membrii Comisiei de Cenzori și alți membri ai organizației privind prezentarea documentelor financiare necesare;</li> <li>▪ <b>externă</b> – cu instituțiile fiscale de stat privind prezentarea rapoartelor/informațiilor corespunzătoare; cu contabilitatea finanțatorilor organizației privind menținerea în regulă a documentelor financiare de proiect.</li> </ul>

<b>Condițiile de muncă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>zile de lucru</b> – luni-vineri; după necesitate, se lucrează în zilele de odihnă.</li> <li>▪ <b>ore de lucru</b> – la solicitare și necesitate.</li> </ul>
<b>Indicatori de performanță</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prezentarea calitativă și la timp a documentației financiare finanțatorilor și altor instituții (de control financiar);</li> <li>- Numărul proiectelor acceptate spre finanțare (evidența contabilă a acestora);</li> <li>- Numărul de fluxuri/bugete elaborate;</li> <li>- Reducerea termenelor de închidere a bilanțului/rapoartelor;</li> <li>- Numărul de rapoarte elaborate corect;</li> <li>- Lipsa sancțiunilor/amenziilor conform actelor de control ale organelor fiscale;</li> <li>- Lipsa greșelilor/erorilor în evidența contabilă identificate de controalele de audit sau de alte controale.</li> </ul>

### 3. CERINȚELE POSTULUI FAȚĂ DE PERSOANĂ:

<b>Studii</b>	superioare în domeniul economic, financiar, preferabil – în domeniul contabilității.
<b>Experiență profesională</b>	minim 1 an în domeniul contabilității OSC-urilor.
<b>Cunoștințe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>cunoștințe în domeniu:</b> cadrul normativ privind evidența contabilă, activitatea financiară și impozitarea organizațiilor non-comerciale; regulamentele și instrucțiunile privind organizarea evidenței contabile și raportării, inclusiv: ordinea efectuării operațiunilor financiare și organizarea circulației documentelor financiare; ordinea și termenele de întocmire a bilanțului contabil și rapoartelor etc.</li> <li>▪ <b>cunoașterea PC:</b> programele Word, Excel, ***;</li> <li>▪ <b>cunoașterea limbilor:</b> română – excelent, engleza – mediu, rusă - fluent.</li> </ul>
<b>Abilități</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lucrul cu documentele financiare;</li> <li>▪ atenție la detalii;</li> <li>▪ analiză și sinteză;</li> <li>▪ comunicare și negociere;</li> <li>▪ organizarea timpului și a activității sale.</li> </ul>
<b>Atitudini/comportamente</b>	Responsabilitate, onestitate, corectitudine, loialitate, meticulozitate, acuratețe.

### 4. RESPONSABILITATE ADMINISTRATIVĂ ȘI FINANCIARĂ

<b>Responsabilitate administrativă:</b>	
<b>Responsabilitate financiară:</b>	

### 5. SEMNĂTURI

<b>Întocmită de:</b> Nume, prenume Postul Semnătura Data întocmirii	<b>Luată la cunoștință de către titularul postului:</b> Nume, prenume  Semnătura Data
---	---

APROBAT

(semnătura)

(numele, prenumele)

(funcția conducătorului organizației)

L.Ș. \_\_\_\_\_

**FIȘA POSTULUI nr. \_\_\_\_\_**  
**Anexă la Contractul de Muncă nr. \_\_\_\_\_ din \_\_\_\_\_**

**1. DATE GENERALE**

<b>Organizația</b>	
<b>Adresa</b>	
<b>Denumirea postului</b>	<b>Coordonator relații publice</b>

**2. DESCRIEREA POSTULUI:**

<b>Scopul general al postului</b>	Elaborarea și realizarea politicii organizației în domeniul promovării drepturilor persoanelor cu dizabilități prin intermediul mijloacelor de comunicare în masă și sensibilizării opiniei publice privind încălcarea și nerespectarea drepturilor persoanelor cu dizabilități. Elaborarea, crearea și menținerea unei bune imagini a organizației.
<b>Atribuțiile de serviciu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ participă la elaborarea planurilor de acțiuni privind realizarea politicii organizației în domeniul relațiilor publice;</li> <li>▪ elaborează, organizează, coordonează, realizează și monitorizează activitățile de comunicare în cadrul proiectului „Agenda schimbării în domeniul dizabilităților”;</li> <li>▪ stabilește și menține contacte/relații, conlucrează permanent cu reprezentanții mass-media și a societății: îi face cunoscuți cu deciziile conducerii organizației, pregătește răspunsurile la solicitările oficiale, urmărește diseminarea la timp a materialelor informaționale ce țin de activitatea organizației;</li> <li>▪ participă la pregătirea și desfășurarea briefingurilor, conferințelor de presă, altor acțiuni cu caracter de informare care se desfășoară cu participarea reprezentanților mass-media și societății civile, asigură tot complexul de măsuri privind organizarea și informarea;</li> <li>▪ pregătește comunicatele de presă și alte materiale informaționale pentru reprezentanții mass-media; monitorizează presa electronică și scrisă privind informațiile atât despre activitatea organizației, cât și despre domeniul de activitate al acesteia în general;</li> <li>▪ participă la elaborarea materialelor analitico-informaționale pentru uz intern;</li> <li>▪ participă la elaborarea și realizarea cercetărilor sociologice în domeniul de activitate al organizației;</li> <li>▪ culege, clasifică și păstrează materialele informative din domeniul activității organizației, asigură cu materiale informative relevante membrii acesteia;</li> <li>▪ soluționează situațiile de conflict privind mediatizarea incorectă a unor aspecte ce țin de activitatea organizației;</li> <li>▪ întreține pagina web a organizației;</li> <li>▪ pregătește materiale pentru activitățile de instruire realizate în cadrul proiectelor.</li> </ul>
<b>Responsabilitățile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poartă răspundere pentru prezentarea informațiilor veridice și la timp;</li> <li>▪ răspunde disciplinar prin știrbirea imaginii organizației prin executarea defectuoasă a atribuțiilor sau prin neexecutarea acestora.</li> </ul>
<b>Cui îi raportează titularul postului</b>	Președintelui organizației, Coordonatorului de proiect.
<b>Cine îi raportează titularului postului</b>	-----
<b>Pe cine îl substituie</b>	-----
<b>Cine îl substituie</b>	Președintele organizației, Coordonatorul de proiect.

<b>Relațiile de colaborare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>internă</b> – cu Președintele organizației privind prezentarea organizației, pregătirea materialelor informative despre activitatea acesteia, analiza și sinteza informațiilor despre prezentarea în mass-media a chestiunilor ce țin de domeniul de activitate al organizației; cu Coordonatorul de proiect privind planul de acțiuni, în cadrul proiectului, de promovare a drepturilor persoanelor cu dizabilități prin intermediul mijloacelor de comunicare în masă și sensibilizare a opiniei publice privind încălcarea și nerespectarea drepturilor persoanelor cu dizabilități, mediatizarea proiectului, resursele necesare pentru aceasta;</li> <li>▪ <b>externă</b> – cu reprezentanții mass-media privind ***, cu beneficiarii *** privind ***, cu alte OSC-uri din domeniul *** privind ***, cu organele statale *** privind ***.</li> </ul>
<b>Condițiile de muncă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>regim de lucru</b> – 30 ore pe săptămână; luni-vineri, de la ora 09.00 până la ora 16.00.</li> <li>▪ <b>condiții de lucru</b> – condiții de birou, mobilier și echipament tehnic de birou.</li> <li>▪ <b>remunerare</b> – conform prevederilor proiectului.</li> </ul>
<b>Indicatori de performanță</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gradul de realizare a planului de acțiuni (cantitativ și calitativ);</li> <li>▪ numărul de publicații, interviuri în mass-media;</li> <li>▪ numărul de comunicate de presă și reacții ale jurnaliștilor la acestea (numărul de comentarii a jurnaliștilor, numărul de apeluri telefonice și scrisori ale reprezentanților grupului țintă;</li> <li>▪ numărul conferințelor de presă.</li> </ul>

### 3. CERINȚELE POSTULUI FAȚĂ DE PERSOANĂ:

<b>Studii</b>	superioare în domeniile jurnalism, drept, sociologie, psihologie, istorie; preferabil – în domeniul relațiilor publice.
<b>Experiență profesională</b>	Cel puțin 2 ani în domeniul relațiilor publice, jurnalistică.
<b>Cunoștințe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>cunoștințe în domeniu:</b> cadrul normativ privind mijloacele de informare în masă; codurile internaționale și naționale profesionale și etice în domeniul relațiilor cu publicul, bazele sociologiei și psihologiei; metodele de bază ale realizării cercetărilor sociologice; metodologia monitorizării mijloacelor de informare în masă; regulile privind compoziția (structura, conținutul) și stilul articolelor, adresărilor, discursurilor în public; metodele de culegere și prelucrare a informației cu utilizarea tehnologiilor informaționale moderne etc.</li> <li>▪ <b>cunoașterea PC:</b> programele Word, Excel, ***;</li> <li>▪ <b>cunoașterea limbilor:</b> română și rusă – excelent, engleză – la nivel de comunicare.</li> </ul>
<b>Abilități</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de comunicare cu diferite persoane ca statut, vârstă, naționalitate, cultură, religie, educație etc.;</li> <li>▪ de a vorbi în public și la telefon; voce plăcută; dicție clară;</li> <li>▪ de a scrie mult, clar, corect;</li> <li>▪ de actorie: capacități de a se schimba, a se transforma în funcție de situație;</li> <li>▪ comportament agreabil;</li> <li>▪ de negociere a prețurilor, costurilor, în primul rând cu finanțatorii și prestatorii serviciilor de informare;</li> <li>▪ de soluționare a conflictelor;</li> <li>▪ de analiză și sinteză;</li> <li>▪ de argumentare și convingere;</li> <li>▪ de organizare a timpului și a activității sale.</li> </ul>
<b>Atitudini/comportamente</b>	responsabilitate, onestitate, corectitudine, loialitate, acuratețe, creativitate, optimism, dinamism, tendință spre autoperfecționare.

### 4. SEMNĂTURI

<b>Întocmită de:</b> Nume, prenume Postul Semnătura Data întocmirii
---

<b>Luată la cunoștință de către titularul postului:</b> Nume, prenume Semnătura Data
---



**ANEXA 3. Formular de aplicare pentru poziția vacantă**

Este recomandabil să includeți antetul organizației

**FORMULAR DE APLICARE****Organizația****Poziție vacantă: Consultant în Management****Data limită: 22 februarie 2012***Vă rugăm să răspundeți la toate întrebările din formular în formă electronică.***I. Informații personale**

Nume	
Prenume	
Naționalitate	
Data nașterii	
Limbi vorbite	
Studii (universitare)	
Alte studii relevante	
Telefon de contact	
Email	

**II. Informații profesionale**

Vă rugăm să răspundeți la întrebările de mai jos. În cazul unor întrebări nerelevante situației Dvs., sunteți rugat să treceți mai departe.

Funcția/ocupația, perioada de angajare, cele mai importante responsabilități și denumirea organizației unde ați activat (în ordine cronologică) și o persoană de referință.	
Ce activități profesionale / neformale / extra-curriculare la care ați participat sunt relevante pentru postul de Consultant în Management	
Care au fost cele mai importante motive care v-au determinat/va determină să plecați de la locul/ locurile precedente de muncă	
Când sunteți disponibil/(ă) să începeți activitatea profesională (ex. din 1 martie 2012)	

**III. Motivație:**

Vă rugăm să răspundeți la următoarele întrebări, iar volumul să nu depășească 200 de cuvinte pentru fiecare răspuns.

Argumentați dorința Dvs. de a aplica pentru postul de Consultant în Management.

Care sunt factorii ce v-ar motiva să rămâneți în organizație și factorii ce v-ar determina să plecați dintr-o organizație?

Ce calități personale și abilități profesionale posedați și sunt necesare pentru acest post?

**IV. Auto-evaluare:**

Vă rugăm să ne răspundeți la următoarele întrebări. Utilizați spațiul la discreția Dvs.

Interese:	
Hobby-uri:	
Doleanțe, cerințe speciale proprii pentru acest post:	
Planuri și ambiții proprii relevante postului:	

Vă rugăm să expediați formularul completat până la 22 februarie 2012, ora 17.00, prin email, la următoarele adrese: xxxx@xxxx.md, xxxx@xxxxx.md.

Pentru informații suplimentare vizitați [www.XXX.md](http://www.XXX.md) sau contactați-ne la (022)xxxx xxxx. Persoana de contact XXXX XXXX

*Vă mulțumim!*

## ANEXA 4. Model de structură a unui interviu de angajare. Ghid de interviu

### ETAPA I. ACOMODAREA (Durata : 3 min.)

- Candidatul este primit; este invitat să ia loc.
- Intervievatorul se prezintă (numele, funcția, rolul în procesul de selecție) și îi prezintă pe ceilalți membri.
- Este amintit numele postului care este vizat de către candidat și este prezentat postul în câteva cuvinte.
- Are loc prezentarea obiectivului, duratei, modului de desfășurare a interviului.
- Se solicită candidatului întrebări de clarificare legate de modul de desfășurare a interviului.

### ETAPA A II-A. AUTO-PREZENTAREA LIBERĂ A CANDIDATULUI (Durata: 5 min.)

- *Cum vă autocaracterizați? Care sunt trăsăturile de personalitate ce vă definesc? Aveți la dispoziție 5 minute.*

### ETAPA A III-A. INTERVIUL (Durata : 20-25 min.)

#### 3.1. Studiile candidatului

Vă rugăm să ne vorbiți puțin mai detaliat despre anii Dvs. de studii (universitare).

- *De ce ați ales această facultate/profesie?*
- *La care materii reușita Dvs. era cea mai bună? La care aveți rezultate mai puțin bune?*
- *Vorbiți-ne despre alte activități desfășurate de Dvs. în acea perioadă.*

#### 3.2. Experiență profesională și activitatea actuală

- Care este experiența Dvs. profesională?
- Care este ocupația Dvs. actuală?
  - *Care sunt aspectele activității Dvs. actuale (sau cele mai recente locuri de muncă) pe care le apreciați în mod deosebit?*
  - *Care sunt aspectele muncii Dvs. actuale ce vă displac sau pe care le considerați mai dificile?*
  - *Descrieți o zi obișnuită de lucru a Dvs.*
  - *Cine este șeful Dvs. actual? Care este titlul său, ce funcții are în cadrul organizației?*
  - *Ne acordați permisiunea de a cere referințe despre Dvs.? Puteți să numiți două persoane din cadrul organizației care vă cunosc și pe care le putem contacta în vederea obținerii de referințe?*

#### 3.3. Intenții, atitudini, expectanțe

- De ce vă doriți postul pentru care candidați? Dacă este cazul, de ce ați decis sau intenționați să părăsiți locul actual de muncă?
- Ce credeți că puteți oferi organizației noastre?
- Presupunând că veți obține acest post, cum veți proceda/ce veți face în prima săptămână de activitate?
- La ce nivel de venituri vă așteptați?

#### 3.4. Caracteristici personale

- Ce vă motivează în muncă?
- Care sunt punctele „forte” ale personalității Dvs.? Care considerați că sunt calitățile Dvs.?
- Care sunt punctele „slabe” ale personalității Dvs.? Care considerați că sunt defectele Dvs.?
- Care este cea mai importantă realizare de până acum pentru Dvs.? De ce?

#### 3.5. Aspirații, valori, prezență de spirit

- Care sunt planurile Dvs. de viitor?
- Ce apreciați cel mai mult în viață?
- Aveți la dispoziție cinci minute în care, fără să repetați ceea ce ați spus până acum, să ne convingeți că sunteți cel mai potrivit pentru ocuparea acestui post.

### ETAPA A IV-A. ÎNCHEIEREA INTERVIULUI (Durata: 5 min.)

- Acum, dacă Dvs. aveți întrebări... .
- Vă vom comunica telefonic decizia noastră, până pe data de...
- Vă mulțumim foarte mult că ați răspuns invitației noastre. La revedere.

## ANEXA 5. Model fișă de pontaj

Denumirea organizației \_\_\_\_\_  
 Unitate/Subdiviziune/Program \_\_\_\_\_

## PONTAJ LUNA \_\_\_\_\_ 2012

Luna \_\_\_\_\_ 2012 nr. de ore lucr. 176

nr. crt.	Nume, prenume salariat	Prezența (ore)																														TOTAL ORE	din care		e-salarizare.com: Introduceți numărul total de ore lucrătoare din lună					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31	Supl.						
1		8	8	MO	8	8				8	CO	8	8	12			8	8	8	8	NM				8	8	CM	8	8				8	8	148	4				
2																																				0	0	0	0	0
3																																				0	0	0	0	0
4																																				0	0	0	0	0
5																																				0	0	0	0	0
6																																				0	0	0	0	0
7																																				0	0	0	0	0
8																																				0	0	0	0	0
9																																				0	0	0	0	0
10																																				0	0	0	0	0
11																																				0	0	0	0	0
12																																				0	0	0	0	0
13																																				0	0	0	0	0
14																																				0	0	0	0	0
15																																				0	0	0	0	0
16																																				0	0	0	0	0
17																																				0	0	0	0	0
18																																				0	0	0	0	0
19																																				0	0	0	0	0
20																																				0	0	0	0	0

CO = CONCEDIU DE ODIHNĂ

CM = CONCEDIU MEDICAL

MO = ABSENȚE MOTIVATE

NM = ABSENȚE NEMOTIVATE

APROBAT

ÎNTOCMIT

8

ANEXE



