

# Ghid de bune practici pentru organizatii neguvernamentale

Acest ghid a fost elaborat de Opportunity Associates Romania in cadrul proiectului  
“Practice Good Practice” finantat de



Trust for Civil Society  
in Central and Eastern Europe

## CUPRINS

Despre organizatii neguvernamentale .....	2
I. Guvernare.....	6
II. Management.....	16
III. Resurse umane .....	18
IV. Resurse Financiare .....	27
V. Oferta de servicii.....	31
VI. Relații externe .....	33

## Despre organizatii neguvernamentale

### Conceptul de organizatie neguvernamentala

Organizatiile neguvernamentale sunt structuri institutionalizate de natura privata ce pot activa fie ca grupuri informale, fie ca persoane juridice, si care sunt independente in raport cu orice autoritate publica. Ele nu urmăresc nici accesul la puterea politica și nici obținerea de profit.

Organizatiile neguvernamentale trebuie sa indeplineasca urmatoarele criterii\*:

- **Sa functioneze ca entitate structurata** – pot face dovada unei anumite structuri organizationale institutionalizate (exista mecanisme interne de decizie, elaboreaza si respecta propriile reguli de functionare, proceduri, in activitatea pe care o desfasoara, etc.).

Reuniuni ad-hoc, temporare si informale ale unui grup de persoane, nu sunt considerate ca fiind organizatii.

Cel mai adesea, aceste institutii functioneaza ca persoane juridice, dar functionarea lor este posibila si fara sa aibe personalitate juridica;

- **Sa fie de natura privata** – sunt institutional separate de autoritatile publice (fapt care nu exclude finantarea din bugetul public), fiind constituite pe baza exercitarii drepturilor la libera initiativa si libera asociere;
- Sa respecte **criteriul nondistributiei profitului** – pot genera venituri, respectiv obtine “profit” din activitatile lor, dar acestea nu pot fi distribuite membrilor sau organelor de conducere, ci sunt folosite doar pentru atingerea obiectivelor declarate;
- **Sa se auto-guverneze** – au capacitatea de a-si asuma decizii privind functionarea interna sau relatiile cu alte institutii in mod independent, iar structurile de conducere nu sunt dominate de reprezentantii autoritatilor publice;
- Sa fie **conduse in regim de voluntariat** – organizatiile se bazeaza, in general, pe activitati voluntare in procesul de conducere sau in actiunile pe care le desfasoara (fapt care nu exclude posibilitatea angajarii de personal);
- Sa fie **de interes public** – servesc unor scopuri de interes public sau contribuie la binele public.

Din punct de vedere juridic, **in Romania**, organizatiile neguvernamentale pot exista sub **trei forme: asociatie, fundatie, federatie**. In ceea ce priveste denumirile comerciale, in practica se intalnesc o larga varietate de denumiri: club, comitet, societate, confederatie, etc.

### Terminologie

In Romania, sintagma generic utilizata de « organizatii neguvernamentale » (sau ONG) vine sa pozitioneze organizatiile ce fac subiectul discutiei din textul de mai jos in raport cu institutiile publice. In acest sens, trebuie mentionat faptul ca, cel mai adesea, organizatiile functioneaza ca persoane juridice distincte, dar, in raport cu cadrul juridic si practica din Romania, ca si din majoritatea tarilor lumii, functionarea lor este posibila si fara ca ele sa aibe personalitate juridica, caz in care responsabilitatea juridica a actiunilor realizate se rasfrange in mod personal asupra membrilor.

Cu rare exceptii, organizatiile neguvernamentale actioneaza intr-un mod nepartizan din punct de vedere politic. Chiar daca acest comportament organizational nu este impus de lege, el este recomandat de principiile de buna practica.

Acest fapt nu semnifica inasa, ca la un moment dat, una sau mai multe organizatii, nu pot sa adopte o anumita pozitie intr-o anumita conjunctura sau legat de o anumita problema specifica. Un atare comportament se manifesta vizibil in special legat de procesul de elaborare si implementare de politici publice. Atata vreme cat pozitia adoptata are un caracter temporar, orientarea “politica” a organizatiei (daca ea exista) putand sa alterneze in functie de dinamica

schimbarilor in comunitate si, deci, nu constituie o caracteristica pe termen lung, se poate considera ca, in general, demersul este nepartizan din punct de vedere politic.

De fapt, atributul de “neguvernamental”, desi exprima o trasatura importanta a sectorului asociativ, nu este suficient pentru separarea organizatiilor la care se face referire din multimea institutiilor carora le corespunde aceasta caracteristica.

In ultima instanta si societatile comerciale si sindicatele, desi nu sunt subordonate ierarhic guvernului, nu sunt considerate organizatii neguvernamentale. Ele, insa fac parte, impreuna cu organizatiile neguvernamentale, dintr-o categorie mai larga de institutii, reunite sub denumirea de organizatii ale societatii civile.

Din aceasta perspectiva, ceea ce distinge **organizatiile neguvernamentale** de societatile comerciale este faptul ca cele dintai **nu au ca scop principal obtinerea de profit**.

O discutie aparte merita in acest context termenul de nonprofit, atribut des folosit, mai ales in SUA, in sintagma “organizatii nonprofit”, o alta expresie generica pentru definirea organizatiilor neguvernamentale. De mentionat ca atributul « nonprofit », in acest caz nu trebuie inteles la modul absolut ca fiind absenta profitului.

Spre deosebire de societatile comerciale, organizatiile neguvernamentale obtin, de obicei, cea mai mare parte a veniturilor prin sponsorizari, donatii sau finantari nerambursabile (granturi) si mai rar prin activitati economice cu caracter profitabil.

In oricare dintre situatii, “nonprofit” nu inseamna faptul ca, la sfarsitul anului fiscal, organizatia nu are voie sa mai aiba bani in cont, ci faptul ca suma respectiva nu va fi folosita pentru uzul personal al uneia sau mai multor persoane fizice asociate organizatiei (cum se intampla in cazul profitului comercial transformat in dividende pentru patroni sau asociati), ci este destinata desfasurarii de activitati sau programe pentru atingerea scopului generic al organizatiei. Aceasta afirmatie se bazeaza pe faptul ca insusi termenul de profit, definit ca diferenta pozitiva dintre venituri si cheltuieli la sfarsitul anului fiscal, nu este potrivit pentru a descrie acea suma de bani ce ar putea constitui un surplus pentru organizatie la incheierea anului financiar. Relevant, in acest sens, este cazul unei organizatii care, fara sa desfasoare nici un fel de activitati economice, are la sfarsit de an in contul sau de profit si pierderi o suma pozitiva pentru ca finantarile primite acopera o perioada mai mare de timp decat anul fiscal la care bilantul contabil face referire.

Alte expresii similare celei de « nonprofit » si care pot fi intalnite ca atribute ale organizatiilor neguvernamentale sunt « nepatrimonial » sau « fara scop lucrativ ». Ca si in cazul atributului “nonprofit”, nici acestea nu trebuie intelese la modul absolut.

“Nepatrimonial” nu inseamna ca organizatia nu poate avea un patrimoniu propriu, tot asa cum “fara scop lucrativ” nu inseamna ca organizatia nu ar putea derula si activitati cu caracter lucrativ, cu alte cuvinte orientate catre obtinere de profit, atata timp cat veniturile obtinute sunt destinate atingerii scopului organizatiei.

Sindicatele si bisericile, desi la randul lor au un caracter nonprofit, nu fac obiectul analizei noastre.

In raport cu apartenenta la o cultura sau alta, organizatiile neguvernamentale sunt denumite prin diferite sintagme. In Marea Britanie, de exemplu, ele se numesc organizatii voluntare (voluntary organisations). Acest lucru se datoreaza faptului ca, organizatiile neguvernamentale se bazeaza, in general, pe activitati voluntare in procesul de conducere (activitatea consiliului de administratie nu este remunerata) sau in actiunile pe care le desfasoara (dar utilizarea de voluntari nu exclude posibilitatea angajarii de personal). Aceste elemente se regasesc in functionarea organizatiilor, indiferent de tara in care activeaza.

In concluzie, organizatiile neguvernamentale sunt structuri institutionalizate de natura privata ce pot activa fie ca grupuri informale, fie ca persoane juridice, si care sunt independente in

raport cu orice autoritate publica. Ele nu urmăresc nici accesul la puterea politică și nici obținerea de profit.

Clasificarea folosită în România pentru organizații neguvernamentale este cea elaborată de Johns Hopkins University din SUA, acceptată și folosită la ora actuală de cercetători și practicieni din întreaga lume: ICNPO – International Classification of Nonprofit Organizations.

De menționat faptul că în practică se folosesc și clasificări empirice definite după dimensiunea organizației, structura organizațională, domeniu de acțiune, poziționare geografică, surse de finanțare, felul membrilor, structura resurselor umane, grupul-tintă, etc.

### ***Rolul organizațiile neguvernamentale în societate***

Modificările permanente ce apar în mediu, generând în consecință noi nevoi sociale sau agravarea celor existente deja, impun o continuă evaluare și reorientare a activităților principalilor actori ai comunității către prioritățile momentului.

Organizațiile neguvernamentale sunt caracterizate printr-o mare mobilitate în ceea ce privește modul și direcțiile lor de acțiune. Această mobilitate reprezintă condiția lor de supraviețuire, atâta vreme cât funcționarea lor este dependentă de o corectă identificare a nevoilor în comunitate și de atragerea resurselor necesare pentru abordarea acestor nevoi. Organizațiile neguvernamentale reprezintă un “barometru” al comunității.

Dinamicitatea lor este relevantă în ceea ce privește capacitatea comunității de a reacționa rapid la propriile sale nevoi, catalizând resurse de care administrația publică nu dispune. În același timp, analiza direcțiilor de acțiune ale organizațiilor ar putea da administrației publice semnale relevante privitoare la problemele pe care în viitorul apropiat va trebui să le abordeze. ONG-urile pot juca un rol fundamental în identificarea unor probleme ce ar putea fi trecute cu vederea de către autoritățile publice, iar prin utilizarea resurselor umane proprii, a datelor locale și a capacității lor organizatorice, ele pot monitoriza activitatea agențiilor publice și le pot sprijini în realizarea obiectivelor lor.

Adeseori, ONG-urile pot acoperi anumite nevoi ale comunității, mai bine și mai ieftin decât o poate face sectorul public (exemple frecvente sunt oferite în domeniile asistenței grupurilor vulnerabile sau al managementului unor instituții de asistență medicală).

## **Căile prin care sectorul neguvernamental poate influența dezvoltarea comunității**

- încurajând instituțiile publice să adopte soluții elaborate și folosite cu succes în cadrul sectorului.
- educând și sensibilizând publicul în privința drepturilor prevăzute de cadrul legislativ
- participând la adaptarea programelor guvernamentale la nevoile publice, exprimând punctul de vedere al opiniei publice și punând în valoare experiențele locale
- colaborând cu instituțiile publice
- influențând politicile de dezvoltare locală a instituțiilor naționale și internaționale
- ajutând administrația publică și finanțatorii să elaboreze o strategie de dezvoltare mai eficientă, prin întărirea instituțiilor, creșterea calificării profesionale a personalului, instruirea acestuia și întărirea capacității sale manageriale.

Într-o societate democratică, organizațiile neguvernamentale au rolul:

- de a răspunde unora dintre nevoile comunității care nu sunt acoperite în totalitate de alte tipuri de instituții (administrație publică, mediu de afaceri)
- de a oferi posibilitatea unei participări cât mai largi a cetățenilor la decizia publică.

Organizațiile neguvernamentale sunt active în orice domeniu în care se manifestă nevoia societății: educație, știință, cercetare, cultură, protecție socială, minorități, drepturile omului, protecția mediului, protecția copilului, etc.

În acest sens, organizațiile neguvernamentale își pot asuma diverse funcții, cum ar fi:

- Intermedierea relației dintre cetățeni și autorități
- Facilitarea integrării sociale și politice a cetățenilor (organizațiile reprezintă un cadru de participare civică);
- Furnizarea de bunuri și servicii publice;
- Reprezentarea intereselor de grup în societate.

# I. Guvernare

## Principiile bunei guvernari aplicate la organizațiile neguvernamentale

Buna guvernare este o sintagmă tot mai des utilizată în discursul despre modul în care se conduc instituțiile și organizațiile.

Atât la nivelul structurilor politico-administrative cât și la nivelul organizațiilor neguvernamentale, buna guvernare este referențialul pentru încercările de reformare vizând creșterea eficienței, credibilității și a legitimității acestora.

Comisia Europeană a hotărât lansarea, la începutul anului 2000, a unei dezbateri privind reforma guvernării europene, definind “Guvernarea” ca ansamblul de “reglementări, procese și atitudini care afectează modul în care se exercită puterea”.

Practic, **valorile bunei guvernări** sunt considerate a fi:

### **deschiderea, participarea, răspunderea, eficiența și coerența.**

Și pentru organizațiile neguvernamentale buna guvernare presupune respectarea aceluiași principii.

Deschiderea unei organizații se referă la toți actorii interesați – beneficiarilor, partenerilor, autorităților locale sau centrale, finanțatorilor, reprezentanților media trebuie să li se ofere ușor și accesibil, informații complete privind activitățile organizației, aceasta fiind principala cale de a obține credibilitatea și suportul necesare succesului acestor activități.

Participarea ca valoare a organizației are în vedere manifestarea ei ca actor al comunității, cât și deschiderea ei către public, receptarea semnalelor, a criticilor și a sugestiilor provenind din comunitate. De asemenea ea funcționează ca valoare internă, o organizație democratică fiind caracterizată printr-o participare a membrilor, voluntarilor, executivului și consiliului de conducere la dezvoltarea strategiei și la elaborarea, implementarea și evaluarea activităților organizației.

Răspunderea se referă în primul rând la respectarea obligațiilor care revin organizației din statutul său de persoană juridică, fiind subiect de drepturi și obligații potrivit reglementărilor juridice, inclusiv fiscale. În același timp răspunderea trebuie să caracterizeze organizația în toate raporturile sale externe, în relația cu finanțatorii și cu voluntarii, ca și cu toți partenerii săi, instituționali sau asociativi. Însă probabil că cea mai importantă răspundere o organizație o are în raport cu cei cărora le dedică programele sale – beneficiarii, publicul-țintă ori comunitatea – cărora le generează așteptări.

Eficiența este esențială pentru atingerea misiunii și pentru îndeplinirea obiectivelor, îndeosebi în condițiile unei concurențe crescânde în domeniu. Suportul financiar obținut și alăturarea voluntarilor la o organizație depind în mare măsură de modul în care sunt utilizate resursele, de modul în care sunt ele puse în valoare.

În fine, coerența exprimă atașamentul organizației la misiunea pe care și-a asumat-o. Identitatea – afirmată prin statut și actul de constituire – se construiește treptat, prin activitățile derulate, prin programele care fac din organizație, în timp, un actor cunoscut și recunoscut în comunitate. Și o identitate solidă presupune o compatibilitate între misiune și obiective, între acestea și activitățile pe care le dezvoltă.

Ne aflăm în fața a ceea ce a Thomas Kuhn numea o “schimbare de paradigmă”:

*De la o distribuție monopolizată la o distribuție alternativă, de la un proces decizional centralizat - la unul descentralizat, de la un model autocratic închis - la unul consultativ și transparent, de la proceduri orientate spre ofertă - la unele orientate spre cerere, de la o atitudine reactivă - la una proactivă, de la centrarea pe sine - la deschiderea spre beneficiari, de la aprecierea vechimii - la aprecierea performanței, de la corecturi rapide - la schimbări de*

*durată, de la indicatori de tip cost/produs - la indicatori privind satisfacția și performanța. (Thomas Kuhn, The structure of Scientific Revolutions).*

Buna guvernare într-o organizație este rezultatul unei bune conlucrări dintre membrii organizației și al unei bune cooperări dintre cele două structuri de baza ale organizației: componentele de bază ale managementului: **consiliul de conducere și executivul** organizației.

## **Organele de conducere ale Organizației**

**Consiliul de conducere** reprezintă organul de conducere al organizației, care asigură **punerea în executare a hotărârilor adunării generale** – în cazul asociației, respectiv asigură realizarea scopului și obiectivelor fundației.

Diferitele organizații utilizează și alte denumiri: consiliu de administrație (îndeosebi în spațiul francofon), board (speciific spațiului anglo-saxon), comitet, consiliu sau birou director etc.

În esență este vorba de un grup cu responsabilități speciale în raport cu ceilalți membri ai organizației. Unele dintre aceste reponsabilități sunt precizate chiar prin lege. Altele sunt stabilite prin actele specifice organizației – statute, regulamente de organizare și funcționare, regulamente de ordine interioară.

## **Responsabilitățile consiliului de conducere – aspecte juridice**

Din punct de vedere juridic situația consiliului de conducere este reglementată în România de Ordonanța nr. 26 din 30 ianuarie 2000 **cu privire la asociații și fundații**, Publicată în Monitorul Oficial al României nr. 39 din 31 ianuarie 2000.

Modul de constituire a **consiliului de conducere** este definit în cele două documente care sunt elaborate în momentul înființării organizației – fie ea asociație sau fundație : **actul constitutiv și statutul**.

**Referitor la asociații**, legea prevede (Art. 6) că actul constitutiv cuprinde, sub sancțiunea nulității absolute, “componenta nominală a celor dintâi organe de conducere, administrare și control ale asociației”, iar Statutul cuprinde, tot sub sancțiunea nulității absolute, “atribuțiile organelor de conducere, administrare și control ale asociației”.

**În cazul fundațiilor**, aceeași lege precizează că (Art.16) în actul constitutiv al fundației, încheiat de fondator (sau de fondatori) este cuprinsă “componenta nominală a celor dintâi organe de conducere, administrare și control ale fundației ori regulile pentru desemnarea membrilor acestor organe”; iar în statut sunt precizate “atribuțiile organelor de conducere, administrare și control ale fundației” și “procedura de desemnare și de modificare a componenței organelor de conducere, administrare și control, pe parcursul existenței fundației”.

Altfel spus, numele membrilor consiliul de conducere nu au ce căuta în statut, dar este obligatoriu să fie cuprinse în actul constitutiv, cu excepția cazului fundațiilor care pot preciza doar regulile prin care se vor desemna membrii consiliului de conducere.

În același timp, atribuțiile consiliului de conducere trebuie să fie cuprinse în statut.

Competențele recunoscute de lege consiliului de conducere sunt menționate, în Capitolul III - Organizarea și funcționarea asociațiilor și a fundațiilor.

Reproducem mai jos textul legii referitor la asociații:

“Art. 20. - Organele asociației sunt:

- a) adunarea generală;
- b) consiliul director;
- c) cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori.



Art. 21. - (1) Adunarea generală este organul de conducere, alcătuit din totalitatea asociaților.

(2) Competența adunării generale cuprinde:

- a) stabilirea strategiei și a obiectivelor generale ale asociației;
- b) aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și a bilanțului contabil;
- c) alegerea și revocarea membrilor consiliului director;
- d) alegerea și revocarea cenzorului sau, după caz, a membrilor comisiei de cenzori;
- e) înființarea de filiale;
- f) modificarea actului constitutiv și a statutului;
- g) dizolvarea și lichidarea asociației, precum și stabilirea destinației bunurilor rămase după lichidare;
- h) orice alte atribuții prevăzute în lege sau în statut.

(3) Schimbarea sediului poate fi hotărâtă de către consiliul director, dacă această atribuție este prevăzută expres în statut.

(4) Adunarea generală se întrunește cel puțin o dată pe an și are drept de control permanent asupra organelor prevăzute la art. 20 lit. b) și c).

(5) Regulile privind organizarea și funcționarea adunării generale se stabilesc prin statut.

Art. 22. - (1) Asociatul care, într-o anumită problemă supusă hotărârii adunării generale, este interesat personal sau prin soțul său, ascendenții sau descendenții săi, rudele în linie colaterală sau afinii săi până la gradul al patrulea inclusiv nu va putea lua parte la deliberare și nici la vot.

(2) Asociatul care încalcă dispozițiile alin. (1) este răspunzător de daunele cauzate asociației dacă fără votul său nu s-ar fi putut obține majoritatea cerută.

Art. 23. - (1) Hotărârile luate de adunarea generală, în limitele legii, ale actului constitutiv și/sau ale statutului sunt obligatorii chiar și pentru asociații care nu au luat parte la adunarea generală sau au votat împotriva.

(2) Hotărârile adunării generale, contrare legii, actului constitutiv sau dispozițiilor cuprinse în statut, pot fi atacate în justiție de către oricare dintre asociații care nu au luat parte la adunarea generală sau care au votat împotriva și au cerut să se însereze aceasta în procesul-verbal de ședință, în termen de 15 zile de la data când au luat cunoștință despre hotărâre sau de la data când a avut loc ședința, după caz.

(3) Cererea de anulare se soluționează în camera de consiliu de către judecătoria în circumscripția căreia asociația își are sediul. Hotărârea instanței este supusă numai recursului.

Art. 24. - (1) **Consiliul director asigură punerea în executare a hotărârilor adunării generale.** El poate fi alcătuit și din persoane din afara asociației, în limita a cel mult o pătrime din componența sa.

(2) În exercitarea competenței sale, consiliul director:

- a) prezintă adunării generale raportul de activitate pe perioada anterioară, executarea bugetului de venituri și cheltuieli, bilanțul contabil, proiectul bugetului de venituri și cheltuieli și proiectul programelor asociației;
- b) încheie acte juridice în numele și pe seama asociației;
- c) aprobă organigrama și politica de personal ale asociației, dacă prin statut nu se prevede altfel;
- d) îndeplinește orice alte atribuții prevăzute în statut sau stabilite de adunarea generală.

(3) Regulile generale privind organizarea și funcționarea consiliului director se stabilesc prin statut. Consiliul director își poate elabora un regulament intern de funcționare.

(4) Nu poate fi membru al consiliului director, iar dacă era, pierde această calitate orice persoană care ocupă o funcție de conducere în cadrul unei instituții publice, dacă asociația respectivă are ca scop sprijinirea activității acelei instituții publice.

Art. 25. - Dispozițiile art. 22 se aplică în mod corespunzător și membrilor consiliului director. Deciziile consiliului director, contrare legii, actului constitutiv sau statutului asociației pot fi atacate în justiție, în condițiile prevăzute la art. 23.

Art. 26. - Consiliul director poate împuternici una sau mai multe persoane cu funcții executive, inclusiv persoane care nu au calitatea de asociat ori sunt străine de asociație, pentru a exercita atribuțiile prevăzute la art. 24 alin. (2) lit. b) și d).

Art. 27. - (1) Controlul financiar intern al asociației este asigurat de un **cenzor**.

(2) Pentru asociațiile cu **mai mult de 100 de membri** înscriși până la data întrunirii ultimei adunări generale, controlul financiar intern se exercită de către o **comisie de cenzori**.

(3) În realizarea competenței sale cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori:

- a) verifică modul în care este administrat patrimoniul asociației;
- b) întocmește rapoarte și le prezintă adunării generale;
- c) poate participa la ședințele consiliului director fără drept de vot;
- d) îndeplinește orice alte atribuții prevăzute în statut sau stabilite de adunarea generală.

(4) Comisia de cenzori este alcătuită dintr-un număr impar de membri, din care majoritatea este formată din asociați. Membrii consiliului director nu pot fi cenzori.

(5) Regulile generale de organizare și funcționare ale comisiei de cenzori se aprobă de adunarea generală. Comisia de cenzori își poate elabora un regulament intern de funcționare.”

Comentarii:

La **asociații** apare o clară **subordonare a consiliului de conducere față de adunarea generala**, care are în competența sa “alegerea și revocarea membrilor consiliului director”, are un “drept de control permanent asupra consiliului”, rostul principal al consiliului fiind de a pune în executare hotărârile adunării generale.

**Cele mai importante acte ale asociației** - raportul de activitate pe perioada anterioară, executarea bugetului de venituri și cheltuieli, bilanțul contabil, proiectul bugetului de venituri și cheltuieli și proiectul programelor asociației - sunt **elaborate de consiliul de conducere** pentru a fi **aprobat de adunarea generala**.

Unele acte importante, cum ar fi schimbarea sediului, pot fi facute de consiliul de conducere doar dacă statul îi conferă acest drept.

Un element de noutate în raport cu vechea reglementare privește posibilitatea de a avea până la ¼ din membrii consiliului de conducere persoane din afara asociației.

Un element ce ține de asigurarea bunei guvernări este reglementarea care stipulează că “**nu poate fi membru al consiliului director**, iar dacă era, pierde această calitate **orice persoană care ocupă o funcție de conducere în cadrul unei instituții publice, dacă asociația respectivă are ca scop sprijinirea activității acelei instituții publice.**”

În ce privește fundatia, prevederile legii sunt următoarele:

”Art. 28. - Organele fundației sunt:

- a) consiliul director;
- b) cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori.

Art. 29. - (1) Consiliul director al fundației este organul de conducere și de administrare al acesteia.

(2) Consiliul director asigură realizarea scopului și obiectivelor fundației, exercitând următoarele atribuții:

- a) stabilirea strategiei generale și a programelor fundației;
- b) aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și a bilanțului contabil;
- c) alegerea și revocarea cenzorului sau, după caz, a membrilor comisiei de cenzori;
- d) înființarea de filiale;
- e) încheierea de acte juridice, în numele și pe seama fundației;
- f) executarea bugetului de venituri și cheltuieli;
- g) aprobarea organigramei și a strategiei de personal ale fundației;
- h) modificarea statutului fundației;
- i) îndeplinirea oricăror alte atribuții prevăzute în lege sau în statut.

(3) Regulile generale privind organizarea și funcționarea consiliului director se stabilesc prin statut. Consiliul director își poate elabora un regulament intern de funcționare.

(4) Dispozițiile art. 22 și 24 alin. (4) se aplică în mod corespunzător și în ceea ce privește membrii consiliului director. Deciziile contrare legii, actului constitutiv sau statutului fundației pot fi atacate în justiție, în condițiile prevăzute la art. 23, de fondator sau de oricare dintre membrii consiliului director care a lipsit sau a votat împotriva și a cerut să se insereze aceasta în procesul-verbal de ședință.

(5) Schimbarea scopului fundației se face numai de către fondator sau de majoritatea fondatorilor în viață. Dacă nici unul dintre fondatori nu mai este în viață, schimbarea scopului fundației se face numai cu întrunirea votului a patru cincimi din numărul membrilor consiliului director.

(6) În toate cazurile, schimbarea scopului fundației se poate face numai dacă acesta a fost realizat în totalitate sau în parte ori dacă acesta nu mai poate fi îndeplinit.

(7) Prevederile art. 26 se aplică în mod corespunzător în privința atribuțiilor prevăzute la alin. (2) lit. e) și i).

Art. 30. - (1) **Consiliul director se compune din cel puțin 3 membri desemnați de fondator** sau, după caz, de fondatori, la momentul constituirii fundației.

(2) În cazul în care, pe parcursul funcționării fundației, componența consiliului director nu se poate modifica în condițiile stabilite de statut, instanța prevăzută la art. 17 va desemna, pe cale de ordonanță președințială, la cererea oricărei persoane interesate, persoanele care vor intra în componența consiliului director.

Art. 31. - (1) Comisia de cenzori este alcătuită dintr-un număr impar de membri.

(2) Dispozițiile art. 27 se aplică în mod corespunzător.

Art. 32. - În cazul în care actul constitutiv nu cuprinde componența nominală a celor dintâi organe ale fundației, ci numai regulile stabilite de fondatori pentru desemnarea membrilor acestora și dacă nici unul dintre fondatori nu mai este în viață la data constituirii fundației, dispozițiile art. 30 alin. (2) se aplică în mod corespunzător.”

Comentarii:

În cazul fundației consiliul de conducere are o poziție mai puternică, nefiind subordonat nici adunării generale și nici fondatorului, ci numai statutului, care definește atât scopul fundației cât și regulile generale privind organizarea și funcționarea consiliului director.

Fondatorul, dacă este în viață, mai poate interveni numai pentru schimbarea scopului fundației și numai dacă acesta a fost realizat în totalitate sau în parte ori dacă acesta nu mai poate fi îndeplinit.

Dacă nici unul dintre fondatori nu mai este în viață, schimbarea scopului fundației se face numai cu întrunirea votului a patru cincimi din numărul membrilor consiliului director.

În cuprinsul legii se mai face referire la consiliul de conducere în capitolul IX, despre dizolvarea și lichidarea asociațiilor și fundațiilor.

Unul din cazurile în care o asociație sau o fundație se dizolva de drept este “imposibilitatea constituirii adunării generale sau a constituirii consiliului director în conformitate cu statutul asociației, dacă această situație durează mai mult de un an de la data la care, potrivit statutului, adunarea generală sau, după caz, consiliul director trebuia constituit; (Art. 55), respectiv fundația se dizolvă de drept în “situația imposibilității constituirii consiliului director în conformitate cu statutul fundației, dacă această situație durează mai mult de un an de la data la care, potrivit statutului, consiliul director trebuia constituit.” (Art. 58).

Rezulta de aici importanța rigorii în activitatea consiliului de conducere ca o condiție pentru chiar existența juridică a asociației sau a fundației!

## **Responsabilitățile consiliului de conducere – aspecte practice**

Este extrem de răspândită lista celor **zece responsabilități de bază ale consiliilor de conducere** elaborată de National Center for Nonprofit Boards <sup>1</sup>

- Determinarea misiunii și scopului organizației
- Selectarea 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 și păstrarea responsabilizării.
- Recrutarea și orientarea noilor membri ai Consiliului de conducere și evaluarea performanțelor Consiliului de conducere.

Este vorba, în esență, de atribuțiile functionale ale Consiliului de conducere:

### **1. Determinarea misiunii și scopului organizației**

O declarație de misiune și scopuri poate prezenta scopurile, mijloacele și beneficiarii principali. Consiliul de conducere conduce la definirea și dezvoltarea misiunii și revizuirea periodică a acurateții și valabilității acesteia. Fiecare membru al Consiliului de conducere trebuie să o înțeleagă și să o sprijine total. Din conținutul ei trebuie să reiasă caracteristicile prin care organizația se deosebește de restul care activează în același domeniu. Pentru orice schimbare a declarației de misiune este recomandată consultarea cu angajații, membrii și beneficiarii.

### **2. Selectarea directorului executiv**

Consiliul de conducere trebuie să ajungă al un consens cu privire la fișa de post a directorului executiv și să caute cu atenție persoana cea mai potrivită pentru această funcție.

---

<sup>1</sup> *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*, published by the National Center for Nonprofit Boards, Washington, DC 20036. <http://www.ncnb.org>

Pentru a alege persoana potrivită, Consiliul de conducere trebuie să țină cont de nevoile organizației, de obiectivele pe care noul director executiv trebuie să le atingă, abilitățile personale ale acestuia. Este necesară existența unei delimitări clare între rolul executivului și cel al Consiliului de conducere.

### **3. Sprijinirea directorului executiv și evaluarea performanțelor acestuia.**

Consiliul de conducere trebuie să se asigure că directorul executiv beneficiază de sprijinul moral și profesional necesar pentru a atinge scopurile organizației. Directorul executiv, în parteneriat cu întregul Consiliu de conducere, trebuie să hotărască o evaluare periodică a performanțelor sale. Consiliul de conducere trebuie să pună la punct o serie de metode de evaluare a directorului executiv, evaluarea având ca scop eficientizarea muncii acestuia. Consiliul de conducere asigură o comunicare eficientă și neîntreruptă cu directorul executiv, sprijin și recunoaștere a succeselor acestuia. Între cele două părți există o relație de interdependență, evaluarea lor nu se poate face complet independent.

### **4. Asigurarea unei planificări organizaționale eficiente.**

Ca garanți ai organizației, membrii Consiliului de conducere trebuie să participe, împreună cu personalul, la procesul de planificare și să ajute la realizarea scopurilor din planurile propuse. Membrii Consiliului de conducere pot fi folosiți ca resurse în domeniile lor de expertiză personală și profesională. De asemenea, consiliul trebuie să se asigure că directorul executiv și personalul organizației dovedesc la fel de mult entuziasm și implicare în programele organizației. Consiliul de conducere trebuie să aibă în vedere evaluarea realistă a mijloacelor financiare, raportul cost-beneficiu pentru fiecare dintre proiecte, asigurarea plății personalului, rolurile pentru o acțiune serioasă de strângere fonduri etc.

### **5. Asigurarea resurselor adecvate.**

Una dintre cele mai importante atribuții ale Consiliului de conducere este asigurarea de resurse adecvate pentru ca organizația să-și îndeplinească misiunea. Consiliul de conducere trebuie să colaboreze cu directorul executiv și personalul însărcinat cu dezvoltarea, dacă acesta există, pentru a strânge fonduri din comunitate. Consiliul de conducere are capacitatea de a atrage și influența posibili donatori. Atragerea de fonduri este chiar măsura gradului de implicare și a capacității membrilor, și ar fi recomandabil ca membrii să facă o donație anuală în funcție de mijloacele financiare de care dispun.

### **6. Gestionarea eficientă a resurselor.**

Pentru ca să poată răspunde în fața donatorilor și publicului, și pentru a-și proteja anumite privilegii fiscale, Consiliul de conducere trebuie să ajute la elaborarea bugetului anual și să asigure existența controlului financiar necesar. Consiliul de conducere poate urmări implementarea bugetului dacă i se prezintă la timp rapoarte financiare lunare clare, inteligibile și corecte. Este necesară existența unui audit anual realizat de către un expert independent sau o firmă de audit / contabilitate. Consiliul monitorizează fondurile de rezervă și dotările organizației și formulează politica și strategia investițiilor.

### **7. Monitorizarea planului operational (programele și serviciilor organizației)**

Rolul Consiliului de conducere în acest domeniu este să determine care programe respectă mai bine misiunea organizației și monitorizarea eficienței acestora. De cele mai multe ori, în

ședințele Consiliului de conducere se discută despre problemele financiare și obținerea de fonduri. Consiliul de conducere trebuie să-și înțeleagă bine rolul de supraveghere și control, căutând să realizeze un echilibru între răspunderea sa de a asigura programe și servicii de calitate, eficiente din punct de vedere a costurilor și răspunderea personalului de a le iniția creativ și de a le desfășura.

## **8. Creșterea vizibilității organizației.**

Consiliul de conducere este principala legătură pe care o are o organizație cu comunitatea, inclusiv cu beneficiarii, publicul și mass media. Precizarea clară a misiunii, realizărilor și scopurilor organizației către public, precum și obținerea de sprijin din partea membrilor marcanți ai comunității sunt elemente importante în cadrul unei strategii de relații publice cuprinzătoare. O decizie importantă a Consiliului de conducere este alegerea unui purtător de cuvânt, o persoană cu bune abilitati oratorice.

## **9. Asigurarea integrității juridice și etice**

Consiliul de conducere este în final răspunzător pentru asigurarea aderării la normele juridice și etice. Politicile solide de personal, procedurile pentru situații dificile și un sistem clar de delegare către directorul executiv, pentru problemele legate de angajarea și gestionarea personalului vor ajuta la crearea unei imagini corecte. Consiliul de conducere trebuie să stabilească politicile pertinente și să adere la prevederile din statutul organizației și documentele constitutive. Consiliul răspunde de asemenea, de respectarea prevederilor din statut și a regulilor de funcționare.

## **10. Recrutarea și orientarea noilor membri ai Consiliului de conducere și evaluarea performanțelor Consiliul de conducere.**

Toate Consiliile de conducere răspund de precizarea și promovarea nevoilor proprii, în ce privește experiența membrilor, abilitățile și alte elemente care definesc o compoziție “echilibrată” a Consiliului de conducere. Consiliul de conducere trebuie să le explice noilor membri care le sunt atribuțiile și, de asemenea, istoricul, nevoile și provocările la care este supusă organizația. Evaluarea performanțelor Consiliului de conducere în îndeplinirea atribuțiilor proprii, le va permite membrilor să recunoască realizările și domeniile în care este nevoie de îmbunătățiri.

### **Diferența dintre rolul Consiliului de Conducere și Executiv**

Este evident că cele două structuri – Consiliul de Conducere și Executivul (Directorul Executiv și personalul angajat) au roluri diferite. Dacă cei care sunt în structura de decizie a organizației (Consiliul de Conducere) iau decizii care îi afectează pe cei ce execută (personalul angajat) există posibilitatea ca cei ce decid să fie în imposibilitatea de a fi imparțiali sau de a fi acuzați de conflict de interese

Mai jos aveți un tabel care evidențiază diferite responsabilități pe care le au cele două structuri în domeniile de funcționare ale organizației.

<b>Domeniul</b>	<b>Structura de Conducere responsabilă</b>
<b>Managementul Consiliului de Conducere</b>	
Recrutarea și numirea noilor membri ai Consiliului de Conducere	Consiliul Director
Asigurarea prezenței la întâlnirile / ședințele Consiliului Director	Consiliul Director
Planificarea agendei ședințelor de Consiliu director	Consiliul Director și Executiv
Intocmirea proceselor verbale ale ședințelor de Consiliu Director	Executiv
Stabilirea structurii Consiliului Director	Consiliul Director
Stabilirea comitetelor din cadrul Consiliului Director și amembrilor acestora	Consiliul Director
Rezolvarea conflictelor dintre membrii Consiliului de Conducere	Consiliul Director
Punerea în practică a deciziilor luate de către Consiliul Director	Executiv
<b>Planificare</b>	
- Planificarea strategică - scopuri și strategie pe termen lung	Consiliul Director
- Input pentru procesul de planificare strategică	Executiv
Aprobarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung; strategia organizațională	Consiliul Director
Formularea obiectivelor și planurilor anuale	Executiv
Aprobarea obiectivelor și planurilor anuale	Consiliul Director
Pregătirea rapoartelor de monitorizare a atingerii strategiei, scopurilor obiectivelor pe termen lung și a celor anuale	Executiv
Monitorizarea atingerii strategiei, scopurilor și obiectivelor pe termen lung și a celor anuale	Consiliul Director și Executiv
<b>Resurse umane</b>	
Selectarea și angajarea, evaluarea și concedierea Directorului Executiv	Consiliul Director
Angajarea și concedierea personalului	Executiv
Decizia angajării de personal suplimentar (dacă acest lucru nu era prevăzut în bugetul aprobat)	Consiliul Director
Rezolvarea conflictelor dintre angajați	Executiv
<b>Management operational</b>	
Evaluarea nevoilor persoanelor interesate de organizație (stakeholders)	Executiv
Monitorizarea procesului de evaluare a produselor, serviciilor și programelor	Consiliul Director și Executiv
Pregătirea și menținerea la zi a rapoartelor de program	Executiv

Solicitarea de contributii in campaniile de strangere de fonduri	Consiliul Director si Executiv
Organizarea campaniilor de strangere de fonduri	Executiv
Livrarea programelor si serviciilor	Executiv
<b>Management financiar</b>	
Pregatirea bugetului preliminar	Executiv
Finalizarea si aprobarea bugetului	Consiliul Director
Monitorizarea cheltuielilor fata de bugetul aprobat in timpul anului	Executiv
Aprobarea cheltuielilor neplanificate (necuprinse in bugetul aprobat)	Consiliul Director
Pregatirea rapoartelor financiare	Executiv
Aprobarea rapoartelor financiare	Consiliul Director
Schitarea politicilor si procedurilor financiare	Executiv
Aprobarea politicilor si procedurilor financiare	Consiliul Director
Semnarea contractelor de finantare	Executiv
Asigurarea auditului anual	Consiliul Director
<b>Relatii publice</b>	
Prezentarea organizatiei in comunitate	Consiliul Director si Executiv
Pregatirea materialelor de prezentarea ale organizatiei	Executiv
Initierea si mentinerea relatiilor cu alte organizatii si institutii	Consiliul Director si Executiv



## II. Management

Sistemele de operare și management sunt mecanismele prin care se intenționează coordonarea activităților și proceselor care au loc în cadrul organizației. Sistemele de bază includ de obicei:

- planificarea strategică (termen lung)
- planificarea operațională (termen scurt)
- managementul programelor;
- managementul informației;
- managementul resurselor umane;
- contabilitate și buget;
- raportarea și controlul financiar
- achiziții de materiale.

Planificarea strategică se referă la procesul de perfecționare a imaginii și misiunii organizației și la determinarea strategiilor pe termen lung care vor fi urmate în vederea realizării acestei misiuni. Planificarea operațională reprezintă transpunerea acestor strategii pe termen lung în obiective și activități specifice limitate de o anumită perioadă de timp, de obicei durata programului sau a unui an financiar. Pe lângă faptul că este în concordanță sau chiar parte a cauzei respective și că pune în practică ierarhia stabilită în planul strategic, planificarea operațională se efectuează ținându-se cont de evaluarea rezultatelor planificărilor anterioare, a resurselor și a factorilor de mediu care au un impact asupra organizației.

Este necesar ca echipa și comunitatea/beneficiarii să fie implicați sistematic pe parcursul acestor procese de planificare pentru a obține astfel input-ul și angajarea lor, și pentru a-i informa asupra cerințelor și evenimentelor ce vor avea loc. Foarte multe ONG-uri văd planurile de proiect sau program ca priorități de vârf și de aceea vor avea deja stabilite câteva obiective de program sau planuri de acțiune înainte de a dezvolta altele. Un astfel de plan este cel mai bine pus în practică dacă este completat sau combinat cu un plan de management care determină care este cerința de asistență tehnică, financiară, logistică și resurse umane, bugetul necesar și calendarul livrării acestora astfel încât activitățile programului să fie desfășurate și finalizate conform planului.

O organizație are nevoie de mecanisme de operare pentru a sprijini acestea ca și alte funcții de management dintre care cele mai necesare sunt administrarea birourilor și a serviciilor de birou, registratura, numerarul, echipamentul, materialele și informații despre personal. Chiar dacă este electronic sau nu, o organizație trebuie să aibă un sistem pentru colectarea și analizarea datelor și pentru integrarea informației în planificarea operațională și în luarea deciziei ca și în monitorizarea programelor și a sistemului de evaluare folosit.

Sistemele nu există de dragul de a exista, așa încât pe lângă determinarea existenței sistemelor de management și operaționale de bază, este în special important să se afle care sunt cele folositoare și care nu, și dacă sunt diferențe considerabile între sistemele și procedurile formalizate și modul în care lucrurile merg cu adevărat. Câteva sisteme, politici și proceduri pot exista într-o organizație dar dacă nu servesc neapărat la rezolvarea unei probleme ele sunt inutile astfel încât este important să se evalueze dacă aceste mecanisme într-adevăr răspund acelor probleme la care ar trebui să răspundă sau produc rezultatul dorit.

Întrebările la care ar trebui să răspundeți ar fi:

### **Sisteme de management a informației**

Cum este organizat sistemul dvs. de colectare, analiză și diseminare a informației?

Conducerea și angajații cunosc unde se afla documentele organizației?

Cine are acces la ce tip de documente?

Sistemul dvs asigură confidențialitatea informațiilor cu caracter personal?

### **Administrație**

#### ***Aveți vreun sistem de înregistrare, îndosariere a documentelor?***

Ce procedură urmați pentru a obține materialele de care aveți nevoie pentru bunul mers al organizației?

Cum circulă informația în interiorul ONG-ului?

### **Personal**

În afara contractelor de muncă mai există și alte reglementări privind drepturile și responsabilitățile angajaților?

Cum sunt acestea aplicate?

Cum procedează organizația pentru a recruta noi angajați ?

Există nevoia între membrii organizației de a-și îmbunătăți cunoștințele în ceea ce privește funcționarea și menținerea acestor proceduri și sisteme?

Enumerați separat nevoile individuale.

### **Planificare**

Aveți vreun document de planificare (implementare) a proiectelor, programelor?

Dacă da, cine este familiarizat cu ele; cine îl cunoaște?

Cine este implicat în planificarea și luarea deciziilor vis-a-vis de proiecte și programe?

### **Dezvoltarea, Conceperea, Managementul programelor**

Cum se poziționează proiectele și programele față de scopul organizației?

Aveți vreun proiect sau program care nu se înscrie în acesta?

Conceperea, planificarea și evaluarea activităților sunt un procedeu obișnuit în cadrul organizației?

Dacă da, folosiți un anumit sistem?

### **Elaborarea procedurilor**

Există sisteme, reglementări sau proceduri care sunt nefolositoare?

Ce anume le face nefolositoare?

Ce mecanisme ar putea fi create pentru a îmbunătăți situația?

Dacă credeți că există probleme în aplicarea sistemelor, procedurilor, reglementărilor, cum pot fi acestea evitate (ameliorată situația)?

Sistemele, procedurile sunt verificate și adaptate periodic, în concordanță cu planurile, prioritățile ONG-ului?

### III. Resurse umane

Pentru un ONG în special, resursele umane înseamnă probabil orice persoană cu care se intră în contact: management, echipa, membrii, voluntari, beneficiari, donatori și membrii Comitetului Director. Aceste resurse umane trebuie să aibă aptitudinile, motivația și să li se ofere ocazia de a aduce organizației cea mai bună contribuție de care ei sunt capabili și de care este nevoie. Ei trebuie de asemenea să fie organizați și să se bazeze unul pe celălalt astfel încât să se obțină rezultatele dorite. Modul în care cei ce constituie resursele umane iau decizii, rezolvă conflictele, comunică și își desfășoară activitatea este la fel de important ca și felul în care este planificată munca, modul în care sunt organizate posturile unul față de celălalt și modul în care sunt distribuite sarcinile.

Într-un ONG model funcțiile ce trebuiesc îndeplinite pentru a realiza misiunea, diviziunea muncii sub forma fișelor de post cu descrierea postului sau distribuirea sarcinilor sunt clar determinate. De obicei acestea se aduc la zi în lumina schimbărilor de plan sau priorități care au loc și deasemenea se determină numărul de persoane care trebuie angajate sau contractate pentru a desfășura aceste activități ca și unde, când și cum vor fi găsiți acești oameni.

Aceste posturi care sunt create și între care munca este distribuită trebuie să fie de asemenea în concordanță cu celelalte deja existente pentru a se asigura coordonarea, comunicarea și pentru a ușura continuitatea. Alt obiectiv este obținerea unei corespondențe maxime între resursele umane, aptitudinile, expertiza lor și sarcinile care cad în responsabilitatea lor. Totodată este de preferat să existe un mecanism în funcțiune care îi asistă pe aceștia să își îmbunătățească aptitudinile sau să își dezvolte altele noi cerute de post.

Mai multe elemente îi motivează pe oameni să lucreze într-o organizație. Poate fi vorba de bani, serviciile prestate, ocaziile pe care postul respectiv le crează în a folosi și dezvolta aptitudinile sau interesele personale, chemări religioase, statutul social, securitatea, perspectiva de a călători, puterea, oportunitățile de promovare sau combinații între acestea. O organizație trebuie să hotărască și să ofere o varietate de stimulente pentru răsplătirea performanțelor dorite.

Aceste recompense sunt mult mai eficiente dacă sunt puse în legătură cu factorii motivaționali descriși anterior și dacă sunt văzute de către membri ca fiind împărțite în mod cinstit. Trebuie deasemenea răsplătite comportamentele care sunt necesare în realizarea misiunii. În vederea atragerii și menținerii oamenilor de care are nevoie, o organizație trebuie de asemenea să fie competitivă față de celelalte.

Pentru ca o organizație să fie eficientă și efectivă trebuie să se asigure că folosește cât de mult posibil toate aptitudinile și experiența echipei sale. Se poate face acest lucru prin crearea ocaziilor în care aceștia să își folosească aptitudinile, experiența și creativitatea lor și în care să își asume responsabilități în vederea îmbunătățirii modului de lucru.

Alt mod în care se poate obține contribuția maximă a tuturor este acela de a acorda atenție valorilor culturale ale organizației. Cultura din cadrul organizației reprezintă modul în care o organizație învață să perceapă, să gândească, să simtă și să răspundă la situații care afectează scopurile, programele sale și modul în care acestea decurg. Ea se bazează pe istorie, experiențe, tradiție, limbaj și așa cum a fost descris anterior, pe valorile împărtășite de membrii organizației. Când membrii încep să simtă și să acționeze în același fel, aceste modele comune de gândire și comportament dau un sens și o stabilitate organizației. O astfel de atmosferă este generatoare de performanțe înalte ale echipei. Ea este cultivată prin recrutarea membrilor care împărtășesc aceleași valori și prin orientarea și instruirea în modul în care se rezolvă lucrurile în organizație.

Acest principiu de mărire a eficacității prin valori culturale împărtășite se aplică deasemenea la relațiile dintre organizație și comunitatea/beneficiarii pe care îi deservește. Aceasta se va discuta mai în detaliu în paginile următoare dar în ceea ce privește funcția resurselor umane într-o organizație trebuie menționat că această împărtășire a culturii și deci eficacitatea ei este cultivată atunci când structura echipei este diversă și reflectă, într-o măsură semnificativă,

compoziția beneficiarilor în ceea ce privește sexul, naționalitatea, clasa, religia și alți factori sociali și culturali.

Întrebările care pot fi puse sau informațiile necesare despre resursele umane și modul în care acestea sunt folosite sunt:

### **Responsabilitățile personalului**

Există o desemnare clară a sarcinilor și responsabilităților în organizație?

Desemnarea sarcinilor este clar înțeleasă de toata lumea în organizație?

Cum se realizează aceasta?

Sarcinile desemnate se potrivesc cu scopul organizației?

Există sarcini importante care nu sunt îndeplinite deoarece nu au fost desemnate (atribuite, distribuite) nici unei poziții?

### **Organizarea activității**

Sunt sarcinile organizate în structuri de posturi conform cu:

- a) Ordinea (secvențialitatea) lor și legăturile dintre ele?
- b) Tipurile lor și abilitățile necesare?
- c) Sunt sarcinile grupate astfel încât să facă slujba interesantă, atractivă și suficient de variată ?

Ce mecanism există pentru implicarea personalului în organizarea activității și conceperea (descrierea) posturilor?

Există o organigramă care să indice cele mai semnificative departamente și/sau funcții ale organizației?

Structura organizației (relațiile dintre departamente sau funcțiuni) este clar înțeleasă de toată lumea din organizație?

Care sunt mecanismele de coordonare a activității dintre diferitele funcții?

### **Managementul performanțelor/ dezvoltarea echipei**

Sarcinile sunt atribuite (distribuite) conform cu abilitățile personalului?

Personalul este recrutat, selectat și promovat conform cu cerințele fișei postului?

Activitatea este evaluată conform cu cerințele fișei postului?

Ce se întreprinde în organizație pentru a îmbunătăți corespondența dintre nivelul abilităților personalului și cerințele postului?

Ce cunoștințe și abilități lipsesc fiecărei categorii de personal pentru a-și îndeplini responsabilitățile?

Listați punctele slabe corespunzătoare fiecărei categorii de personal.

### **Administrarea salariilor**

Ce stimulente și recompense sunt oferite personalului?

Ce stimulente și recompense sunt oferite voluntarilor?

Sunt stimulentele împărțite echitabil?

Sunt stimulentele comparabile cu cele corespunzătoare unor posturi similare din alte organizații?

## **Dezvoltarea echipei/ rezolvarea conflictelor**

Cum sunt rezolvate conflictele în organizație?

Ce face organizația pentru a se asigura că personalul are într-adevar abilitățile interpersonale și de lucru în echipă necesare?

### **Comunicarea**

Există un scop clar, o agendă de lucru, un program care să fie consultate în prealabil de către toți membrii organizației?

Au toți membrii organizației șansa de a-și exprima părerile și de a concluziona în cadrul acestor întâlniri?

Sunt implicate în procesul de decizie și persoanele ce dețin informații pertinente?

### **Diversitatea**

Componența personalului de conducere și voluntarii reflectă structura comunității pe care o deservește în termeni referitori la apartenență socială, etnică, religioasă, sex?

Organizația d-voastră se raportează la un cod etic de standarde sau practici?

Care sunt acestea?

## **Managementul voluntarilor**

Există personal plătit?

Există activități/funcții în organizație care sunt îndeplinite de voluntari?

Cu câți voluntari lucrează organizația?

Există un mecanism (o strategie) pentru atragerea și dezvoltarea unei baze de voluntari?

Cum se face recrutarea lor?

Ce fac ei? Care sunt rolurile lor?

Cum sunt integrați voluntarii în activitatea organizației?

Au contracte de voluntariat?

Au fise de post?

Li se ofera instruirea necesara pentru a putea indeplinisarcinile primite ?

Cine ii instruieste?

Cine ii supervizeaza?

Voluntarii lucrează cu personalul?

## **Prevenirea problemelor legate de managementul resurselor umane**

Lista care urmează poate fi folosită pentru a descoperi de ce o organizație, grup sau echipă nu este atât de eficientă pe cât ar putea fi în rezolvarea sarcinilor, luarea deciziilor sau rezolvarea problemelor. Lista nu este exhaustivă - pot exista zeci de alte motive. Atunci când au fost identificate motive specifice, ar trebui luate măsuri specifice pentru îndreptarea situației. Important este ca acestea sa fie identificate corect, gasite cauzele reale si sa fie confruntate astfel incat atat angajatii cat si organizatia sa aiba de castigat.

### **1. Lipsa de claritate a obiectivelor și responsabilităților**

- Sunt neclare obiectivele organizației pe termen scurt, mediu sau lung?

Este nevoie ca ele să fie clarificate astfel încât membrii organizației, Consiliul de Conducere, Directorul executiv, managerii, angajații și voluntarii să știe exact ce au de făcut și de ce.

- Sunt prost definite sarcinile pentru echipe, grupuri de lucru, comitete ?

Sarcinile trebuie să fie elaborate și aprobate de către comitetul managerial și personal calificat.

- Sunt neclare rolurile – fisele de post pentru angajați și voluntari lipsesc sau sunt inadecvate, responsabilitățile membrilor comitetului managerial nu sunt clar precizate?

Descrierile de post trebuie concepute sau aduse la zi atât pentru angajați cât și pentru voluntari. Odata elaborate fisele de post trebuie discutate și inmanate fiecărui angajat și supervisorilor acestora.

O listă cu responsabilitățile fiecărui membru al echipei trebuie elaborată și distribuită tuturor.

## **2. Definiere neclară a problemelor**

- Sarcinile de rezolvat sau deciziile care trebuie luate sunt prezentate confuz?

Fiecare problemă pusă în discuție la o întâlnire trebuie definită clar, prezentându-se factual problema sau situația, explicându-se de ce este importantă, ce tip de acțiune necesită și cât de urgentă este. Discuția poate fi apoi concentrată asupra obținerii unor date suplimentare asupra problemei sau situației, apoi colectării de opinii, idei de acțiune, identificarea avantajelor și dezavantajelor fiecărei opțiuni identificate și în final, luarea unei decizii.

- Sunt problemele sau deciziile definite în așa fel încât să aducă prejudicii persoanelor implicate – spre exemplu, prin blamarea lor sau folosirea unor termeni provocatori?

Modul de prezentare al informațiilor trebuie tratat cu multă grijă, informațiile trebuie prezentate cât mai obiectiv și cât mai argumentat, evitându-se accentele emoționale, subiectivismul etc.

- Sunt problemele sau deciziile prezentate pe un ton atât de negativ încât oamenii reușesc cu greu să mai aducă contribuții constructive?

Schimbarea, chiar dacă este spre bine, este dificilă și îi poate speria pe cei afectați de ea. Oamenii pot încerca să blocheze deciziile care duc către schimbare - este important să conștientizăm aceste mecanisme de blocare și să luptăm împotriva lor.

## **3. Lipsa de cooperare**

- Angajații (în parte sau chiar toți) par să nu știe cum sau să nu dorească să coopereze?

Poate fi necesară clarificarea nivelelor de cooperare necesare sau rezolvarea unor conflicte interpersonale.

- Oamenii par să încerce să boicoteze procesele de luare a deciziilor?

Cineva are interesul să împiedice luarea unei decizii. O mai bună organizare a întâlnirilor sau procese de supervizare pot fi de ajutor.

## **4. Procese consultative defectuoase**

- Cei responsabili de anumite arii de lucru par să nu reușească să-i implice pe ceilalți?

Poate că ei nu realizează pe cine ar trebui să implice în fiecare etapă. Este bine ca acest lucru să fie clarificat înainte de a aborda o nouă sarcină.

- Se constată tendința de tănuire a informațiilor pentru a împiedica implicarea altora în procesele de luare a deciziilor?

Cei care consideră că au dreptul de a afla anumite informații trebuie să le ceară cu fermitate. O clarificare a tipului de informație la care are acces fiecare în procesul de luare a deciziilor poate fi de ajutor. Dacă există și proceduri care menționează clar tipul de informații la care trebuie să pot avea acces angajații de pe fiecare post lecururile se simplifică.

- Se constată tendința de a oferi atât de multă informație încât devine greu de distins esențialul de neesențial.

- Oamenii sunt implicați prea târziu?

Este importantă trasarea unui plan de lucru încă de la început.

- Se lasă impresia că deciziile sunt întotdeauna deja luate, restul personalului fiind doar chemat să fie de acord cu ele?

Cei care au legitimitatea de a fi implicați trebuie să fie asertivi și să ceară ferm îmbunătățirea proceselor de luare a deciziilor. Dacă procedurile menționează clar modul de luare a deciziilor se poate face imediat referire la ele astfel deciziile se vor lua haotic sau în funcție de diverse interese ale celor implicați și pot fi manipulate.

## 5. Informație inadecvată

- Cei implicați în rezolvarea unor probleme sau în luarea unor decizii nu reușesc să obțină informația de care au nevoie?

Mai clare definiții ale problemelor și proceselor vor ajuta.

- Oamenii au acces la informație prea multă, prea puțină sau prea veche?

Trebuie oferit timpul necesar testării informației, selectării părților irelevante, identificării lacunelor și obținerii informației necesare. Sunt necesare proceduri clare privitoare la managementul informației și modul în care aceasta trebuie să circule în organizație

- Este prezentată informația într-un mod greu de înțeles?

Folosirea unui limbaj mai simplu și a unui format standard pentru rapoartele verbale sau scrise pot ușura comunicarea.

- Este timpul prea scurt pentru a permite prelucrarea adecvată a informației?

Documentele trebuie trimise cu suficient timp înainte, punctându-se clar ce anume se va discuta la întâlnire. Dacă documentele sunt totuși distribuite în timpul întâlnirii, trebuie acordat timpul necesar citirii acestora, iar problemele importante trebuie subliniate verbal.

- Lipsesc ocaziile în care pot fi cerute clarificări sau informații suplimentare?

Trebuie acordat timpul necesar acestora.

- Se întâmplă ca oamenii să nu ceară clarificări sau informații suplimentare de teama să nu fie considerați incompetenți?

Trebuie conștientizat faptul că nivelul de implicare și capacitatea de înțelegere diferă de la om la om. A-i face să se simtă incompetenți îi poate afecta și se poate reflecta negativ în imaginea organizației.

## 6. Planificare defectuoasă a timpului

- Timpul alocat diferitelor probleme și decizii este inadecvat?

O mai bună planificare și un mai bun management al timpului sunt necesare.

- Sunt întotdeauna lucrurile lăsate pe ultimul moment?

Din nou, răspunsul este o mai bună planificare și un mai eficient management al timpului.

- Posibilele consecințe (pozitive sau negative) sunt insuficient luate în considerare atunci când se începe o nouă activitate sau proiect?

Niciodată nu pot fi prevăzute toate consecințele posibile, timpul și un proces eficient de luare a deciziilor pot ușura luarea în considerare a cât mai multe dintre ele.

## 7. Proceduri inadecvate de luare a deciziilor

- Cei implicați nu știu cum să abordeze diferențele sau conflictele din cadrul grupului?

- Se pune mult preț pe găsirea unei soluții ‘consensuale’, cu care toată lumea să fie în totalitate de acord?

Consensul nu înseamnă că toată lumea trebuie să fie de acord. El ia în considerare toate punctele de vedere, dar recunoaște că – pentru ca grupul să meargă mai departe – trebuie luată o decizie pe care toți sunt dispuși să o accepte.

- Are grupul tendința de a trece rapid la vot, astfel încât divergențele de opinie să fie rezolvate prin impunerea voinței majorității, frustrând minoritatea?

Trebuie alocat mai mult timp discuțiilor și o mai mare deschidere la posibile soluții alternative.

- Sunt ignorate sistematic punctele de vedere divergente?

Este necesară o mai bună conducere a întâlnirilor – astfel încât toți să aibă ocazia să-și susțină punctele de vedere.

## 8. Dominarea

- Au tendința cei ‘vechi’ să domine discuțiile și să-și impună punctele de vedere?

Ei sunt probabil prea implicați emoțional în viața grupului. Ei trebuie să stea mai departe, pentru a permite celorlalți să se implice, chiar dacă asta va aduce schimbări în organizație. Directorul sau managerii trebuie să faciliteze accesul egal și nediscriminatoriu la discuții și luarea deciziilor a tuturor angajaților.

- Au cei din vârful ierarhiei tendința să domine discuțiile și să-și impună punctele de vedere? Aceasta este una dintre cele mai dificile situații, deoarece nimeni nu are autoritatea de a-i provoca. Cea mai bună abordare este de a întări poziția celor slabi, în loc de a încerca slăbirea celor puternici. Dacă toată lumea devine cât se poate de bine informată și își asumă un rol puternic în discuții, puterea celor dominatori va scădea.

- Există persoane dominante din alte motive?

Comportamentul dominant apare adeseori ca urmare a fricii de provocare. Astfel, anumite persoane, care par foarte puternice, pot fi făcute să renunțe la astfel de comportament dacă li se acordă mai mult suport.

### **9. Comportamentul opresiv**

- Se întâmplă ca apartenența la o minoritate etnică să afecteze nivelul de participare a persoanelor respective la luarea deciziilor?

Atitudinile discriminatorii trebuie combătute constructiv, permițând oamenilor să-și conștientizeze comportamentul fără a genera reacții defensive sau negative.

- Se observă o atitudine discriminatorie față de persoane cu nevoi speciale?

Trebuie depuse toate eforturile pentru a crea condițiile necesare integrării acestora (posturi adaptate de lucru, asigurarea traducerii în limbajul semnelor etc.) De asemenea, este important să investigăm nevoile fiecărei persoane, evitând presupunerile.

### **10. Lipsa de încredere**

- Se remarcă o lipsă de încredere a personalului în organizație?

Obiectivele organizației sunt, probabil, neclare sau nerealiste și proceduri inaplicabile. Reluați această listă de la început și rezolvați mai întâi aceste probleme.

- Se remarcă o lipsă de încredere a oamenilor în abilitatea unui grup anume (spre exemplu comitetul managerial) de a lua decizii sau rezolva probleme?

Pe termen scurt, o mai bună informare va ajuta - pe termen lung, grupul în cauză trebuie întărit prin instruire sau cooptare de noi membri.

- Oamenii nu au încredere unii în alții în privința abilității de luare a deciziilor sau rezolvării de probleme?

Introducerea procedurilor de supervizare poate îmbunătăți situația, deși pot apărea probleme dacă persoana care face supervizarea este una dintre persoanele care nu se bucură de încredere.

- Oamenii nu au încredere în propriile abilități de rezolvare a problemelor sau luare a deciziilor?

Suport, instruire și un climat în care greșelile sunt admise și nu condamnate, vor fi de ajutor.

### **11. Teama de implicare**

- Le este oamenilor teamă că ar putea lua o hotărâre 'greșită' care ar conduce la eșec?

O bună informare și comunicare este necesară, însă nimeni nu este imun la greșeli. Oamenii vor fi mai dispuși să-și asume riscuri într-o atmosferă în care domină încrederea și convingerea că din greșeli se învață.

- Le este oamenilor teamă că ar putea lua hotărârea justă, care i-ar duce spre reușită?

Teama de succes poate părea paradoxală. Succesul, însă, poate determina creșterea așteptărilor celorlalți și scăderea toleranței la insucces.

- Oamenii nu sunt dispuși să găsească soluții sau să ia decizii?

Adeseori, unul sau mai mulți angajați blochează sistematic luarea deciziilor, fără să fie conștienți de aceasta. Este nevoie ca cineva să stea deoparte pentru a atrage atenția indivizilor sau grupului asupra a ce se întâmplă.

Când o discuție se prelungește fără efect, este de mare ajutor dacă cine o facilitează sau o conduce, întreabă fiecare participant pe rând dacă dorește cu adevărat să se ajungă la o concluzie. Dacă toți răspund afirmativ, conducătorul întâlnirii le poate propune să se concentreze constructiv și realist asupra posibilelor soluții, căutând mai degrabă aspectele



pozitive decât pe cele negative. Dacă răspunsul este negativ, trebuie clarificată situația înainte de a continua discuția.

## 12. Lipsa finalizării

- Se remarcă tendința de a nu pune în aplicare deciziile luate?

Pentru fiecare decizie trebuie să existe una sau mai multe persoane responsabile, astfel încât fiecare să știe cine este responsabil și pentru ce. Esențiale sunt procese verbale detaliate și urmărirea aplicării deciziilor.

- Chiar atunci când deciziile luate sunt implementate, nu există o procedură de urmărire a rezultatelor, care să confirme eficiența deciziei?

Procedura de urmărire a rezultatelor trebuie stabilită pentru fiecare decizie majoră, încă din momentul luării sale. Persoana care planifică agendele întâlnirilor ulterioare trebuie să se asigure că respectivele proceduri vor fi aplicate.

### Informare, consultare sau decizie?

Procesul de luare a deciziilor este adeseori îngreunat suplimentar deoarece nu este clar cine și cum trebuie să se implice. Răspunsurile la câteva întrebări pot aduce clarificările necesare

- Cine trebuie să fie **informat** despre faptul că problema în cauză va fi luată în discuție sau o decizie va fi luată? Acele persoane trebuie doar informate, sau se așteaptă o implicare din partea lor? (dacă se așteaptă o implicare, indiferent de natura ei, atunci ei trebuie incluși în cadrul uneia dintre situațiile următoare).
- Cine trebuie să fie **consultat**? Aceasta înseamnă a cere oamenilor să contribuie cu idei sau propuneri, fiindu-le clar faptul că ideile lor vor fi luate în considerare, însă decizia finală nu le aparține.
- Cui trebuie să i se ceară **sfatul**? Ei sunt în general persoane cu statut de specialist – datorită cunoștințelor sau experienței.
- Cine are dreptul să facă **propuneri**, bazate pe cercetare, consultare și sfaturi?
- Cine are dreptul să facă **recomandări**, optând pentru una din propuneri?
- Cine ia **decizia** finală?
- Cine trebuie să fie **informat** asupra deciziei?
- Cine va **implementa** decizia? Vor fi ei implicați și în luarea deciziei, sau cel puțin consultați? Dacă nu, cum vor putea fi făcuți să se implice în aplicarea ei? Întoarceți-vă la prima întrebare și mai gândiți-vă.

### Un cadru pentru luarea deciziilor

Când procesul de luare a deciziilor pare confuz, schema care urmează (DECIDE) îl poate facilita, ușurând abordarea unor probleme sau situații mai dificile.

#### **D: Definește**

- Definește problema sau situația și concentrează-te asupra esențialului. Nu te lega de detalii și nu complica mai mult decât este cazul.
- Definește clar cine și cum trebuie implicat în luarea deciziei (vezi 'Informare, consultare sau decizie').
- Definește termenul limită, cel puțin pentru luarea unei decizii provizorii.
- Definește informația de care este nevoie pentru a rezolva problema sau a lua decizia și cine o va procura. Informația include atât date cât și opinii.
- Faceți o notă sau proces verbal clar conținând toate aspectele definite și asigurați-vă că toți cei implicați au primit câte o copie.

#### **E: Explorează**

- Colectați informațiile fără a judeca punctele de vedere asupra situației sau sugestiile primite.

### **C: Clarifică**

- Asigurați-vă că toți cei implicați posedă și înțeleg informațiile necesare.

### **I: Idei**

- Găsiți toate soluțiile posibile: pe cele prostești și pe cele serioase, pe cele ridicole și pe cele raționale. Utilizați tehnici creative de rezolvare a problemelor, cum ar fi tehnica brainstorming-ului (furtuna de idei) sau discuțiile pe grupuri mici, mai degrabă decât simple discuții în plen.
- Consemnați toate sugestiile pe o tablă sau coală mare de hârtie.
- Decideți dacă evaluarea ideilor necesită informații suplimentare. Dacă da, luați procesul de la început.

### **D: Decide**

- Acceptați faptul că nici o decizie nu va mulțumi pe toată lumea. Fiți pregătit pentru compromis.
- Evaluați sugestiile calm și obiectiv.
- Luați o decizie – prin vot, dacă este necesar sau dacă așa obișnuți, sau mai bine încercați să ajungeți la înțelegerea pe care toți sunt dispuși să o accepte.
- Asigurați-vă că toți cei implicați în luarea deciziei doresc să o și implementeze, chiar dacă nu sunt de acord cu ea. Dacă lucrurile nu stau așa, aveți de ales între a merge mai departe (riscând sabotajul) sau a relua procesul.
- Stabiliți cine va avea responsabilitatea informării celorlalți asupra deciziei, cine va avea responsabilitatea aplicării deciziei, când și cum va fi implementată, monitorizată și evaluată.

### **E: implementează și Evaluează**

- Informați toate persoanele implicate și puneți decizia în practică
- Judecați dacă problema a fost sau nu rezolvată și stabiliți eventualele aspecte asupra cărora mai trebuie acționat.

### **Consens și vot**

Votul este un mod rapid și ușor de a lua o decizie. Acest mod de a lua deciziile nu este însă în mod necesar și foarte democratic:

- El poate da naștere **tiraniei majorității**, când un grup puternic își impune întotdeauna punctul de vedere, astfel încât cei fără putere nu au nici o șansă de a fi vreodată altfel.
- El nu permite recunoașterea dorințelor sau nevoilor minorității.
- El poate duce la situații în care minoritatea sabotează deciziile, părăsește organizația sau, dacă rămâne, acționează negativ și distructiv.

Dimpotrivă, consensul încearcă să ia în considerare punctul fiecăruia de vedere, ideile tuturor, luând partea bună a fiecăreia. Rezultatul final reflectă contribuția tuturor. O soluție consensuală nu satisface în mod obligatoriu nevoile tuturor și nici nu este o soluție cu care toți sunt de acord. Soluția consensuală este aceea pe care **toți sunt dispuși să o implementeze**, și în acest caz apar probleme:

- Consensul este adeseori interpretat ca ducând la o rezoluție cu care toată lumea este total de acord - acest lucru duce la un alt gen de **tiranie a majorității**, în care se exercită presiuni împotriva celor care ar avea obiecții.
- Chiar atunci când ideea de consens este corect interpretată, o minoritate poate refuza să accepte o soluție care nu le satisface complet nevoile, ajungându-se astfel la o **tiranie a minorității**.

- Luarea deciziilor prin consens ia mult timp și cere implicarea activă a tuturor.
- Este o modalitate de luare a deciziilor nepotrivită situațiilor în care decizia trebuie luată între 2 variante posibile (tip ori-ori).

Este foarte important ca modalitatea de luare a unei decizii, indiferent care este ea, să fie cunoscută și înțeleasă încă de la început de către toți cei implicați.

Unele decizii, cum ar fi alegerile sau adoptarea unor rezoluții formale, trebuie întotdeauna luate prin vot. Statutul organizației trebuie să indice clar care este procentul sau numărul de voturi necesar luării acestor decizii. Statutul trebuie de asemenea să indice procedurile în caz de balotaj. O practică curentă este ca situațiile de balotaj să fie rezolvate prin votul persoanei care conduce întâlnirea. În general codul bunei practici cere conducătorului întâlnirii să-și folosească votul în sensul menținerii ‘status quo’-ului (adică a situației prezente). Atunci când nu există proceduri stabilite pentru situațiile de balotaj, principiul status quo-ului este cel care ar trebui respectat. În cazul unor probleme sau situații noi, în care status quo-ul nu există, se obișnuiește renunțarea (cel puțin temporară) la adoptarea unei decizii.

## **Resursele umane - Aspecte legale**

Ca persoane juridice si ONG-urile trebuie sa respecte toate legile referitoare la personalul angajat.

**Codul Muncii** este legea de baza ce reglementeaza drepturile si obligatiile angajatorilor si angajatilor.

Toate legile referitoare la **sanatatea si securitatea muncii** se aplica si angajatilor ONG-isti

### **Legislația europeană interzice discriminarea la locul de muncă:**

Directiva Consiliului 2000/43/EC din 29 iunie 2000 privind implementarea principiului tratamentului egal al persoanelor, fără deosebire de origine rasială sau etnică

Directiva Consiliului 2000/78/EC din 27 noiembrie 2000 de creare a unui cadru general în favoarea tratamentului egal privind ocuparea forței de muncă și condițiile de muncă

Directivele în legătură cu egalitatea de tratament între femei și bărbați

### **Legislația românească interzice discriminarea la locul de muncă:**

Legea 202/2002 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați, actualizată până în iulie 2006

Ordonanța Guvernului 137/2000 privind prevenirea și combaterea tuturor formelor de discriminare, republicată

## **IV. Resurse Financiare**

Realizările unei organizații depind într-o oarecare măsură de resursele disponibile și de modul în care sunt administrate și folosite. O organizație neguvernamentală viabilă va avea sisteme și proceduri bine stabilite pentru planificarea bugetului astfel încât să îndeplinească cerințele financiare, să se asigure că are la dispoziție fondurile necesare pentru achiziționarea de bunuri și obținerea de servicii utile desfășurării activității organizației. O organizație viabilă trebuie să se asigure că se face înregistrarea contabilă a tranzacțiilor financiare, există un sistem de control și de raportări financiare. O organizație neguvernamentală nu trebuie să adopte proceduri și sisteme mult prea complicate și neaplicabile în cadrul unui ONG. Oricum, e mult mai bine să utilizeze mecanisme simple pentru structurarea cheltuielilor efectuate în numerar și prin transfer bancar, să se asigure că există registre contabile.

Pe lângă îndeplinirea propriilor necesități, aceste sisteme și proceduri vor fi administrate în așa fel încât să se asigure integrarea lor în cadrul planificării strategice și operationale a organizației și să poată fi revizuite și modificate în mod corespunzător. De asemenea, se ține cont și de cerințele furnizorilor resurselor financiare fie ei finanțatori, sponsori, creditorii sau clienții care plătesc pentru bunurile și serviciile primite. Organizația va demonstra capacitatea sa de a îndeplini aceste cerințe prin intermediul unor raportări și furnizarea de informații sub formă și la momentul cerut de finanțator și înaintând regulat spre examinare unei expertize contabile sistemele și procedurile aplicate.

În plus față de obținerea unor resurse adecvate, organizația trebuie să aibă o bază de resurse cât mai diversificată și planuri de lungă durată pentru a acoperi necesitățile. Sprijinul pe termen lung doar din partea unui sau câtorva finanțatori poate să ducă la o stare de suficiență a ONG-ului vis-a-vis de viitorul său financiar, precum și la ignorarea posibilităților care i-ar permite să se susțină singur. Dacă, dintr-un motiv sau altul finanțarea încetează poate avea probleme serioase cu continuarea activității și cu furnizarea serviciilor.

O organizație poate elimina acest risc prin planificarea finanțării pe o perioadă de 1-3 ani, prin apelarea la surse diverse de finanțare precum și prin potențialul de a găsi căi alternative de finanțare și derulare a programelor. Aceste metode pot înlătura pericolul lipsei totale a unei finanțări pe o perioadă de timp, precum și dependența excesivă de unul sau chiar mai mulți finanțatori. Organizația este mult mai puțin vulnerabilă din punct de vedere financiar dacă găsește metode de a recupera unele costuri din taxe și comisioane de la beneficiari, prin identificarea altor surse de susținere ca de exemplu contribuții în natura sau prin activități generatoare de venituri.

Conducerea unei organizații trebuie de asemenea să se asigure că își desfășoară activitatea în conformitate cu cerințele legale, fiduciare, și că a acționat în modul cel mai eficient din punct de vedere al costurilor. Întrebările la care ar trebui să răspundă un ONG pot fi:

### **Contabilitate**

Există o evidență primară (registre de casă, evidență venituri-cheltuieli, evidența donațiilor în natură) pentru raportări financiare (către stat, conducere, finanțatori)?

Îndeplinește ONG-ul toate cerințele financiare și fiscale locale și/sau naționale?

### **Planificarea bugetului și analiza costurilor**

Există o planificare a bugetului în funcție de programele propuse? Când are loc?

Există un control care să prevină depășirea sumelor bugetare?

Se întocmesc rapoarte care să prezinte situația bugetului în comparație cu cheltuielile efectuate?

Face organizația dvs, o analiză financiară a costurilor (ca de exemplu cheltuielile în cazul unui client) astfel încât să măsoare sau să îmbunătățească eficiența costurilor?

### **Procedurile și controlul intern**

Există un manual sau un îndrumar bine alcătuit care să prezinte proceduri contabile, planul de conturi pentru ONG-uri? Există o autoritate care aprobă tranzacțiile financiare și efectuează controlul cheltuielilor? Sunt acestea folosite corect?

Există proceduri adecvate de control a stocurilor și achizițiilor?

Sunt finanțatorii/creditorii mulțumiți de sistemele și procedurile financiare aplicate? Care sunt rapoartele care oferă acest gen de informație?

### **Controale externe și interne/Audit**

A avut organizația dvs. un audit sau verificare financiară externă organizației? Care a fost rezultatul?

Efectuează organizația dvs. audituri interne regulate? Cine se ocupă de auditare și cine pregătește raportul scris?

### **Managementul fondurilor**

Există un sistem care să asigure la timp numerarul (cash-ul) în vederea cheltuielilor?

Se efectuează în mod corespunzător plata salariilor, se asigura numerarul necesar plăților mici (petty cash-ul), plata transportului și procurarea de bunuri pentru organizație sau membri ei, dacă este cazul?

Fondurile obținute de la diferiți finanțatori sunt depozitate în conturi bancare separate?

Există o reconciliere regulată a acestor conturi bancare? Directorul sau persoana autorizată revizuieste aceste reconcilierii bancare?

### **Baza de resurse**

Care este sursa/sursele actuale de finanțare ale organizației?

Există un plan pe termen lung de dezvoltare a resurselor/activităților aducătoare de venituri/finanțări pentru a acoperi necesitățile?

Cât de conștienți sunt managerii organizației de sursele și mecanismele disponibile pentru obținerea fondurilor necesare?

### **Statutul legal**

Respectă ONG-ul toate regulile prevăzute de codul muncii și protecției persoanelor angajate?

Cum obțin managerii organizației informații/consultanță privind problemele legale, financiare, fiscale și legate de legislația muncii?

Știți cine este responsabil din punct de vedere financiar de respectarea legislației în vigoare în cadrul organizației dumneavoastră?

## ***Manualul de proceduri financiare***

Manualul de proceduri este o lucrare în care sunt descrise pe larg procedurile, metodele și formularele folosite de o organizație în conducerea activităților zilnice. Procedurile descrise pot include politicile și metodele de achiziții, operațiuni privind numerarul, contabilitatea mijloacelor fixe, reguli privind folosirea vehiculelor, politicile deplasărilor, procedurile administrative etc.

Manualul explică clar care sunt pașii de urmat pentru realizarea unei activități.

Manualul cuprinde:

- documentele folosite de organizație pentru a facilita folosirea eficientă și corectă a patrimoniului acesteia
- informații despre cum se înregistrează datele financiare (tranzacțiile)
- sistemul contabil folosit care poate fi manual sau computerizat.

Pentru a fi ușor de studiat un bun manual de proceduri se concentrează asupra întrebărilor “cum” și nu “de ce”.

Ceea ce vrem să subliniem este faptul că nu este un manual ce cuprinde numai teorie și explicații ale teoriei contabilității. Este mai mult un ghid practic, de exemplu, prezintă pașii individuali în procesul efectuării unor tranzacții, al aprobării cererilor de cumpărare pentru achiziționarea unui computer sau al investirii fondurilor suplimentare.

Un Manual de proceduri și operațiuni contabile este important din următoarele motive:

Pentru **trasparență și deschidere**.

O organizație care are un manual de proceduri și operațiuni contabile bine alcătuit prezintă imaginea unei organizații care este deschisă, competentă și profesională. Orice deficiență sau problemă în controlul intern, ca de exemplu: conflictul de interese, lipsa unei distribuiri corecte a sarcinilor sau nerespectarea legislației românești poate fi mai ușor depistată prin studierea cu atenție a manualului organizației. O copie a manualului de proceduri al oricărei organizații neguvernamentale ar trebui să stea la dispoziția tuturor celor interesați.

Pregătirea manualului încurajează o organizație să-și clarifice și/sau să-și îmbunătățească procedurile.

Procesul pregătirii unui manual, ca de exemplu scrierea tuturor procedurilor, determină organizația să se gândească la procedurile curente și probabil să le revizuiască. Poate că structura sistemului nu cuprinde procedurile adecvate sau există anumite neconcordanțe care nu au fost analizate în trecut. Procesul de pregătire a manualului poate determina organizația să analizeze aceste aspecte și să le rezolve.

Existența unui manual poate înlesni munca administratorilor și a contabililor pentru încurajarea respectării politicilor, procedurilor și legilor.

Dacă manualul este clar și ușor de aplicat, este mult mai simplă respectarea regulamentelor și politicilor organizației. Dacă politicile și procedurile sunt clar comunicate tuturor angajaților, în cazul în care o persoană încalcă procedurile stabilite acesta va fi direct răspunzătoare de acțiunile ei. Administratorii și contabilii pot de asemenea să impună respectarea procedurilor interne mult mai ușor deoarece acestea sunt susținute în mod oficial de existența unor documente cunoscute și acceptate de toți angajații. Un alt avantaj este acela că procedurile și politicile clare, dacă sunt înțelese și urmate de organizație, pot îmbunătăți eficiența și folosirea responsabilă a resurselor organizației.

Auditorii externi, comisiile de cenzori și finanțatorii sunt încântați de manuale (dacă manualele sunt bine alcătuite, utile și corect implementate).

Un manual bine alcătuit este util și impresionează în mod plăcut auditorii externi. Existența manualului indică faptul că organizația are personal competent și politicile și procedurile există, sunt înțelese și folosite. Când auditorii își încep “munca de teren” existența unui manual le poate veni în ajutor deoarece au un punct de pornire care să-i ajute în înțelegerea organizației și a activității financiare-contabile a organizației. Acest fapt poate avea ca rezultat un audit mult mai eficient (și mai puțin costisitor).

**Manualul de proceduri trebuie revizuit la intervale de timp regulate**

## V. Oferta de servicii

Cel mai bun indicator al succesului și eficacității unei organizații este domeniul prestării de servicii. Un ONG poate avea sisteme și proceduri de administrare excelente, o echipă cu înalte calificări sau o structură de conducere angajată dar, mai presus de orice, trebuie să folosească aceste resurse în vederea prestării unor servicii de calitate către comunitatea/beneficiarii săi. În schimb, există organizații care prestează servicii excepționale și care au impact pozitiv asupra comunității pe care o deservește dar care sunt în urmă în ceea ce privește sistemele și procedurile care pot asigura că aceste rezultate pozitive vor continua.

Astfel, pe lângă faptul că trebuie să asigure prestarea unor servicii de calitate care țin seama de eficiența costurilor, o organizație trebuie să fie sigură că acestea sunt durabile, că vor putea fi continuate. Aceasta se poate realiza fie prin continuarea activităților organizației, fie prin asimilarea de către comunitate/beneficiari a responsabilității prestării de servicii.

Primul element care asigura prestarea de servicii este expertiza în domeniul propriului program. Totodată organizația va fi nevoită să puna această expertiză sectorială și tehnică deasupra interesului unui anumit grup de oameni, din dorința de a face lumea să meargă mai bine. Această expertiză include informația la zi despre teoriile existente în domeniu, metode și tehnici; aptitudini în folosirea informației; accesul spre asistența specializată în domeniu atunci când se cere acest lucru.

Al doilea element al calității serviciilor este implicarea și participarea clienților /comunității /beneficiarilor în programe și satisfacerea acestora în legătură cu serviciile care au fost prestate. Aceasta iese la iveală prin supravegherea și facilitarea aportului comunității/beneficiarilor la definirea problemelor și elaborarea soluțiilor; prin utilizarea metodelor care sunt cele mai adecvate și relevante pentru situația lor; prin a percepe și a lucra cu comunitatea ca cu un partener în proces.

Pe lângă abilitatea de a planifica și implementa proiecte și programe în cea mai profesională și eficientă manieră, al treilea element esențial este capacitatea de a determina și măsura impactul programului organizației și de a adapta programul în funcție de informațiile primite, referitoare la acest impact. Acest lucru necesită informații de baza despre condițiile și situațiile pe care organizația încearcă să le redreseze prin programul său, obiectivele măsurabile și indicatorii clari ai succesului acestui program.

În final, al patrulea element se referă la programul sau serviciile care sunt prestate și care trebuie să aibă o validitate și o viață proprie. Aceasta se obține în parte prin faptul că comunitatea participă în programul respectiv pe baza celor discutate anterior privitor la împărtășirea unor valori culturale și prin pași operaționali specificați în vederea implicării comunității/beneficiarilor în planificare și luarea deciziilor.

Aceasta vine de asemenea prin faptul că prestarea de servicii care satisface cerințele în mod adecvat este văzută de comunitate/beneficiari ca având o reală valoare și aceasta are ca rezultat o reîntoarcere a investiției din partea comunității. Prin obținerea unui anumit nivel de recuperare a costurilor și chiar a unui suport parțial al comunității se indică faptul că comunitatea/beneficiarii prețuiesc cu adevărat ceea ce li s-a oferit și de asemenea faptul că o cerință reală a fost acoperită.

Intrebari la care ar trebui sa raspunda organizatia:

### **Expertiza în domeniu**

Există o cerere din partea comunității pentru extinderea și diversificarea serviciilor pe care le oferiți?

Cum apreciați activitatea organizației dvs. în comparație cu a altor ONG-uri similare?

Ce instrumente de evaluare a eficienței serviciilor folosiți?

Care sunt rezultatele acestor evaluări?



Cum sunt aceste rezultate integrate în procesul de planificare și cum sunt folosite în vederea schimbării și adaptării direcției programului în conformitate cu informațiile primite? Există produse sau servicii oferite de organizație care nu sunt satisfăcătoare?

Cum s-ar putea îmbunătăți calitatea acestora?

În ce măsură recunoaște organizația necesitatea de a realiza propria dezvoltare instituțională?

Care sunt fondurile (în procente) pe care organizația le recuperează din partea comunității/beneficiarilor sau care este nivelul donațiilor în natură pe care le primește?

### **Participarea comunității**

În ce măsură înțelege organizația să servească, reprezinte și să pledeze pentru beneficiarii ei?

În ce măsură participanții la proiecte au posibilitatea de a contribui la conceperea, managementul și evaluarea proiectelor?

În ce măsură comunitatea se implică și participă la managementul și finanțarea serviciilor pe care le oferiți? Ce procent din cheltuielile organizației sunt acoperite prin contribuția bănească sau de altă natură a comunității?

În ce măsură organizația cultivă relația cu comunitatea, pentru a o face pe aceasta capabilă să-și asume responsabilități manageriale și financiare în cadrul serviciilor oferite?

### **Evaluarea impactului**

Care sunt instrumentele pe care le utilizați pentru evaluarea rezultatelor și impactului pe care le are organizația?

În ce fel ține seama organizația de rezultatele acestor evaluări?

## VI. Relații externe

Pentru a fi eficientă, organizația trebuie să fie capabilă să își administreze relațiile din interior și din exterior. Acesta este un aspect legat de interacțiunea necesară care trebuie să existe între organizație și mediul său pentru a se asigura că răspunde, reacționează în mod adecvat la factorii și evenimentele sociale, politice, ecologice, economice sau de altă natură din jur.

Este deasemenea esențial din punct de vedere al strategiei organizației să se stabilească relațiile de colaborare și de sprijin. Aceste relații se bazează pe faptul că organizația devine cunoscută în comunități importante și că își stabilește o imagine și un portofoliu al performanțelor care ilustrează realizările sale. Organizația trebuie să se facă cunoscută cât de mult posibil, în afara grupului de colaboratori și să prezinte publicului un profil competent. Aceste relații vor permite întărirea și lărgirea impactului prin stabilirea de parteneriate și colaborări cu administrația locală sau centrală sau alte agenții și ONG-uri active în același domeniu și arie geografică. Ele contribuie de asemenea la menținerea unor relații de succes cu rețeaua sa de finanțatori.

Prima relație a organizației este cea stabilită cu comunitatea sau beneficiarii pe care îi deservește, fie ca o apărătoare a drepturilor acesteia, fie prin prestarea de servicii sau în amândouă ipostazele. Cu aceștia, ONG-ul trebuie să mențină relații de parteneriat dacă aceasta servește scopurilor sale, ca organizație. Așa cum a fost descris anterior, este necesar ca beneficiarii să fie implicați în planificarea și managementul activităților programului. organizația va fi mai eficientă dacă va fi cunoscută ca fiind implicată fizic și emoțional în comunitate și accesibilă acesteia în special când beneficiarii sunt în mediul rural sau izolați, este necesar ca organizația să fie deschisă, accesibilă acelei comunități și situată în interiorul ei.

Organizația va stabili contacte cu agențiile guvernamentale și își va întări reputația în relațiile cu aceștia. Organizația va dori nu numai să își integreze activitățile sale unei planificări sectoriale, la nivel regional sau local dar și să stabilească relații de lucru cu acei membri ai administrației care iau decizii privitoare la ONG ca și despre comunitatea pe care aceasta o reprezintă. Arena organizațiilor neguvernamentale este o altă comunitate în care organizația dorește să își stabilească relații de colaborare în vederea promovării unor proiecte și coalitii în domeniu și pentru participarea în rețelele de lobby și de advocacy. Câteva dintre aceste colaborări pot căpăta forme de parteneriat în vederea realizării unor programe/proiecte.

Pe lângă abilitatea de a lucra cu beneficiarii sau cu comunitatea locală unde își prestează serviciile, cu organismele guvernamentale sau cu alte organizații, ONG-ul trebuie să demonstreze autonomia sa și, în special referitor la resursele financiare, abilitatea de a nu depinde numai de un singur finanțator iar în final că este în curs de a deveni durabilă.

Întrebări la care organizația ar trebui să răspundă:

### Relații publice

În ce măsură organizația este cunoscută publicului și sectorului cărui i se adresează?

Există materiale scrise care descriu scopul și realizările organizației?

În ce fel se folosește organizația de mass-media pentru a răspândi informații despre sine și despre realizările sale?

Ce alte mijloace folosește în acest scop?

### Relații cu beneficiarii

În ce relație se află organizația cu comunitatea/membrii/simpatizanții/ beneficiarii?

La ce distanță fizică se află organizația fata de comunitatea căreia i se adresează?

Cum procedează organizația pentru a aduna informații referitoare la nevoile comunității / beneficiarilor precum și la punctele lor de vedere?

În ce măsură ONG-ul este implicat în acțiuni de advocacy în numele comunității/beneficiarilor?

### **Colaborarea cu autoritățile publice**

Colaborează organizația cu alte sectoare ale comunității, publice sau private ?

Participă organizația în procesele de planificare și/sau structurile autorității publice?

Care sunt relațiile cu autoritățile publice relevante pentru organizație?

### **Colaborarea cu alte ONG-uri**

Colaborează organizația cu alte organizații?

Stabilește legături cu alte organizații naționale sau internaționale?

### **Resurse locale**

În ce relații se află organizația cu finanțatorii?

Ce acces are organizația la resursele locale, financiare și umane etc?