**”Organizații cu principii” – Principiul bunei guvernări**

*Ce înseamnă respectarea principiului bunei guvernări pentru o organizație neguvernamentală? Ce înseamnă să îl aplicăm corect și continuu? Propunem o unealtă simplă prin care orice organizație neguvernamentală își poate verifica și îmbunătăți activitatea de zi cu zi pentru a fi permanent o „organizație cu principii”.*

**La nivel organizaţional** buna guvernare implică atenţia pe care organizaţia o are asupra:

* existenţei, componenţei, rolurilor şi bunei funcționări a **consiliului director**,
* existenţei **misiunii, viziunii, valorilor** organizaţiei care generează strategii de dezvoltare şi ajută la alegerea celor mai potrivite opţiuni de dezvoltare a organizaţiei ţinând cont şi de influenţele medului extern, a beneficiarilor, a susţinătorilor, a membrilor, a finanţatorilor, a sponsorilor, etc., generic numiţi stakeholders (sau părţi interesate),
* deciziilor legate de programele organizaţiei în concordanţă cu misiunea, **planul strategic şi planurile operaționale** dezvoltate pentru perioade scurte şi medii de timp,
* respectării **statutului** organizaţiei, modificării acestuia în raport cu schimbările intervenite, și respectării legislaţiei specifice domeniilor de activitate ale organizaţiei,
* constituenţilor organizaţiei - **membri, grupuri ţintă/comunităţi ţintă**, privindu-i ca pe o parte integrantă a organizaţiei şi luând decizii cu aceştia pentru aceştia,
* **leadershipului** organizaţiei, pentru a se asigura ca se aplică principii etice, că sunt diminuate conflictele de interese, ca există roluri specifice ale consiliului director şi ale managementului şi că sunt bine înţelese, că există un echilibru în luarea deciziilor și acestea se iau prin consultare şi implicarea nu numai a angajaților și a voluntarilor dar şi a beneficiarilor,
* **informării constante și transparente** a stakeholderilor cu privire la activitatea organizației.

Buna guvernare implică, la nivelul organizaţiilor care au implementat **proiecte în cadrul Fondului ONG şi a Partenerilor acestora**, existenţa unor proceduri de funcţionare clare şi respectarea acestora, un management financiar bun, independenţa faţă de guvern, instituţii, partide politice şi entităţi cu scop lucrativ, managementul eficace al riscului, evaluare şi monitorizare permanentă a activităţii generale şi a implementării proiectului.

**O organizație de nota 10 din perspectiva Bunei guvernări - Chestionar:**

Chestionarul de mai jos conține 10 întrebări, la care vă invităm să răspundeți. Este recomandat să dezbateți chestionarul într-o echipă mixtă de persoane cu rol decizional și persoane din echipa executivă. Pentru fiecare întrebare, vă invităm să răspundeți cu **DA (1 punct)**, **PARȚIAL (0,5 puncte)** sau **NU (0 puncte)**. La finalul chestionarului veți avea atât scorul final (care este ”nota” între 0 și 10 pe care o va lua organizația) cât și aspectele cărora ar trebui să le acordați atenție pe viitor. În acest sens, fiecare întrebare conține o scurtă descriere care vă oferă detalii cu privire la buna guvernare din perspectiva acelei întrebări.

1. **Organizația are un Consiliu Director funcțional (cu roluri şi responsabilități bine definite) şi o echipă executivă care este diferenţiată / separată de Consiliul Director?**

Răspunsul pozitiv reflectă că organizaţia are un Consiliu Director (Board of Directors) care îşi cunoaşte responsabilităţile, care are roluri definite clar, se implică în dezvoltarea strategiilor și planurilor organizaţiei. CD se concentrează în totalitate pe rolul său de oferire a unei viziuni, direcţionare generală a politicilor, obţinere de fonduri, relaţii publice, lobby, supervizare financiară. Consiliul Director se asigură că organizaţia defineşte şi respectă misiunea, viziunea şi valorile ei, are resursele adecvate şi necesare şi că acestea sunt administrate eficient. Determină/asigură dezvoltarea direcţiilor de acţiune, se asigură că programele şi proiectele se subscriu domeniilor de acţiune, servesc constituenţilor şi sunt în linie cu misiunea şi viziunea organizaţiei. Fiecare membru al Consiliului Director aduce o contribuţie, are un rol activ în strângerea de fonduri şi este voluntarul organizaţiei.

Consiliul Director se implică sistematic şi asigură o imagine bună în comunitate, reprezentând organizaţia în relaţia cu stakeholderii. Consiliul Director se asigură că membrii acestuia sunt informaţi, sunt implicaţi, au roluri clare şi bine definite conform competenţelor lor, se bucură de suportul fiecăruia, face o evaluare a activităţii proprii. Consiliul Director lucrează cu şi coordonează directorul executiv, se asigură că există o diferenţă clară între conducere şi management, angajează, evaluează şi oferă suport/sprijin directorului executiv care va avea responsabilităţi clare bine definite de punere în aplicare a planurilor organizaţiei. De asemenea, Consiliul Director este responsabil de supervizarea financiară și evaluarea periodică a organizaţiei, examinând atât programele şi serviciile, cât şi managementul, structura şi capacitatea organizației. În cadrul Consiliului Director există o reprezentare deplină a grupului de constituenţi şi a liderilor din domeniul de activitate asociat misiunii organizaţiei, cât și o reprezentare diversă a rolurilor în diverse domenii ce pot sprijini activitatea organizației.

Atunci când organizaţia este o asociaţie, Consiliul Director este ales de Adunarea Generală a Asociaţiei şi asigură bunul mers al asociaţiei între Adunările Generale, conform mandatului pe care îl primeşte. Suplimentar responsabilităţilor de mai sus, în cadrul unei asociații Consiliul Director se asigură că membrii plătesc cotizaţia la zi şi că există o politică coerentă şi statutară în acest sens.

Răspunsul ”Parțial” poate fi ales atunci când îndepliniți criteriile, însă nu în totalitate – de exemplu: organizația nu are un Consiliu Director separat în totalitate de echipa executivă (valabil pentru organizațiile mici / la început de drum) și/sau Consiliul Director nu are un rol bine stabilit în atragerea de fonduri sau în evaluarea periodică a organizației, etc.

 *Vă rugăm bifați opțiunea care reflectă situația organizației.*

Da Parțial Nu

1. **Organizația are o misiune, o viziune proprie şi valori definite explicit?**

Răspunsul pozitiv confirmă că organizaţia are elemente de identitate definite, clare şi împărtăşite nu numai de fondatori dar şi de toţi ceilalţi stakeholderi (angajaţi, voluntari, grupuri ţintă, public, etc). Viziunea organizaţiei reprezintă „tabloul ideal”, destinaţia finală pentru care organizaţia alege să aducă o contribuţie. Viziunea se descrie la timpul prezent, ca un rezultat. Odată definită viziunea, organizaţia alege o cale pentru a ajunge la acest tablou ideal, definindu-şi misiunea. Acesta este o declaraţie exprimată simplu şi concis care reprezintă raţiunea de a exista a organizaţiei. Ne arată ce anume face organizaţia pentru a ajunge la „tabloul ideal”. Valorile organizaţiei determină principiile etice şi morale pe care organizaţia le are; acestea sunt principiile şi ideile care călăuzesc zi de zi membrii organizaţiei către atingerea viziunii organizaţiei. În definirea și aplicarea valorilor organizației se au în vedere principii etice clare (spre exemplu, nicio persoană sau niciun grup de persoane nu este discriminat prin aplicarea valorilor organizației sau acțiunile specifice constituenților).

*Vă rugăm bifați opțiunea care reflectă situația organizației.*

Da Nu

1. **Organizația are:**
	1. **Strategie şi plan strategic pentru minim 3 ani?**
	2. **Plan de acțiune / operațional pe termen scurt și mediu?**

Răspunsul pozitiv arată că organizaţia şi-a definit priorităţile şi direcţiile de acţiune și are o strategie (cale) pentru a ajunge la o ţintă stabilită pentru durata agreată (recomandăm 3 ani).

Primul demers în planificare începe cu un cadru de 4 întrebări fundamentale: Mai întâi ne uităm la modul cum am ajuns la acest moment din istoria organizaţiei, identificăm ceea ce ne-a adus succes şi ceea ce ar necesita mai multă atenţie. În al doilea rând, trebuie să ne preocupe locul unde vrem să mergem pornind de la momentul prezent prin crearea unei ţinte: listarea obiectivelor, conducerea unei evaluări interne a punctelor tari şi a celor slabe şi stabilirea priorităţilor/direcţiilor de acţiune. În al treilea rând, stabilim modul cum să ajungem acolo unde dorim, enunţând strategiile şi examinând oportunităţile externe şi ameninţările dar şi luând în calcul modul în care părţile interesate (stakeholders) sunt dispuse să se implice în construirea viitorului organizaţiei. În final, alegem modul de a face planul operaţional, revizuind structura organizaţiei în ceea ce privește modalitatea de alocare a resurselor şi determinând implementarea pe baza planurilor de acţiune anuale, ținând cont de priorităţi şi oportunităţi.

Răspunsul „Parţial” poate fi ales atunci când aţi făcut demersuri pentru a vă defini un plan, care însă este în general determinat de unele oportunităţi și/sau de analizarea/continuarea succeselor voastre, sau sunteți o organizație la început de drum și deocamdata funcționați doar pe bază de planuri de acțiune anuale. Nu aţi reușit încă să alocaţi suficient timp pentru planificare, nu aţi definit încă o strategie bazată pe analiza mediului extern sau a părţilor interesate (stakeholders) dar sunteți foarte preocupaţi de a avea linii directoare pentru dezvoltarea organizaţiei. Planificarea nu este participativă încă, este făcută mai ales de conducere, angajaţii sau voluntarii nu sunt implicaţi în proces. De asemenea, se va bifa ”Parțial” dacă, deși aveți un plan strategic și un plan operațional, implementarea acestora nu este urmarită periodic, astfel încât în realitate organizația ajunge sa aiba alte priorități de acțiune față de cele stabilite.

*Vă rugăm bifați opțiunea care reflectă situația organizației.*

Da Parțial Nu

1. **Consiliul Director al organizației reuşeşte să imprime o direcţie clară de acţiune şi să motiveze personalul şi “constituenţii” pentru atingerea misiunii?**

Răspunsul pozitiv arată că Board-ul se implică în mod direct în planificarea strategică, că se asigură că priorităţile şi strategia sunt cunoscute de către toţi şi toţi au un rol clar în acest proces. Viziunea şi misiunea sunt clare pentru toţi angajaţii şi pentru stakeholderi. Constituenţii/grupurile ţintă sunt bine cunoscute şi organizaţia este cunoscută în rândul acestora. Constituenții sunt implicaţi sistematic în procesul de planificare și în conturarea programelor organizaţiei. Comunitatea/constituenţii sunt văzuţi ca grupuri importante de interes ce trebuie consultațe. Sunt recunoscuţi ca parteneri, există sisteme eficiente de legătură cu aceştia, furnizează regulat input în planificare şi în programarea deciziilor. Personalul face lobby şi advocacy pentru constituenţi şi consideră că aceste demersuri fac parte integrantă din responsabilităţile organizaţiei.

Răspunsul „Parţial” ar putea reprezenta faptul că organizaţia recunoaște că nu poate face nimic pentru constituenţii/grupurile ţintă fără ei însă aceștia nu sunt încă implicați/consultați constant. Există preocupări în acest sens la nivel de proiecte mai degrabă decât la nivel de programe sau la nivel de organizaţie. Membrii Consiliului Director cunosc aceste aspecte dar nu se implică direct în crearea unor cadre de dezbatere pentru politici, legislaţie, organizare în domeniul abordat de organizaţie.

 *Vă rugăm bifați opțiunea care reflectă situația organizației.*

Da Parțial Nu

1. **Organizația este la curent, respectă și verifică periodic legislația?**
	1. În ceea ce privește statutul, face modificări conform legislației specifice: îl actualizează conform legii cu schimbările apărute în organizație (ex. modificări ale membrilor Consiliului Director, ale punctelor de lucru, ale domeniilor de activitate, ale grupurilor țintă, etc.) - 0,5 pct
	2. Legislația financiar-contabilă și cea specifică muncii angajaţilor, implicarii voluntarilor, protecţiei muncii? - 0,5 pct

Îndeplinirea acestor responsabilități foarte importante pentru fiecare organizaţie trebuie verificată în timp real (la perioade scurte de timp). Pentru aceia care aţi acordat tot punctajul fiecăruia dintre aspecte, adică aţi ales răspunsul pozitiv, înseamnă că organizaţia este permanent atentă la aspectele legale. Că statutul este un instrument „viu”, este consultat şi completat permanent cu aspectele care arată schimbări: domeniile de activitate, grupuri ţintă, programe, sediul (la fiecare schimbare), componenţa Consiliului Director (la fiecare schimbare) etc. Că organizația respectă termenele legale de organizare a Adunării Generale (în cazul asociațiilor) și alte termene reglementate de legislația specifică.

Organizaţia este în totalitate în conformitate cu cerinţele de raportare, taxare, muncă, sănătatea muncii, protecţia muncii, înregistrarea legală a angajaţilor, evaluarea anuală a performanţelor acestora, analizarea fişelor de post şi raportarea acestor schimbări la Inspectoratul Teritorial al Muncii. Organizaţia respectă legislaţia muncii şi se asigură că fiecare schimbare legislativă apărută este analizată şi se produc schimbările impuse în timpul cel mai scurt. Organizația are proceduri specifice de implicare a voluntarilor, în conformitate cu Legea Voluntariatului. Organizația respectă legislația fiscală și termenele de raportare a aspectelor financiare și este la curent cu orice modificare specifică.

*Vă rugăm bifați opțiunea care reflectă situația organizației.*

Da Parţial Nu

1. **Domeniile de acțiune sunt conforme misiunii si viziunii proprii?**

Dacă aţi ales răspunsul afirmativ înseamnă că organizaţia este preocupată ca toate domeniile de activitate să corespundă integral misiunii, viziunii, valorilor declarate. Programele organizaţiei sunt dezvoltate ca urmare a analizelor atente ale nevoilor constituenților şi nu ca urmare a oportunităţilor de finanţare sau conform motivației angajaților/voluntarilor de a implementa un anumit tip de program. Organizaţia se preocupă să însoţească/sprijine grupurile ţintă conform acestor nevoi care sunt permanent analizate şi evaluate, se preocupă să rezolve problemele identificate împreună cu aceştia. Există o revedere regulată a planurilor anuale şi a celor pe termen lung pe baza unei analize complete a mediului organizaţional şi a impactului realizat, în continuă corelare cu misiunea și direcțiile de acțiune ale organizației. Consiliul Director se asigură că structura organizaţiei şi organigrama sunt relevante pentru domeniile de acţiune şi pentru programele organizației, că resursele organizaţiei sunt suficiente pentru programele care se dezvoltă pe baza unor planuri strategice. De asemenea, se asigură că angajaţii au pregătirea profesională şi competenţele specifice necesare domeniilor de activitate ale organizaţiei.

*Vă rugăm bifați opțiunea care reflectă situația organizației.*

Da Parțial Nu

1. **Organizaţia atrage și folosește fondurile conform direcţiilor strategice definite (susţinând misiunea), și nu în funcţie de oportunităţile existente?**

Răspunsul pozitiv arată că organizaţia are un plan strategic şi o strategie financiară care urmează planului strategic. Organizaţia are un plan de obţinere de fonduri elaborat de către Consiliul Director în colaborare cu executivul şi generează un plan de proiecte care să susţină direcţiile de acţiune şi programele organizaţiei. Organizaţia a făcut o analiză atentă a nevoilor financiare şi știe care este valoarea estimativă a bugetului de subzistenţă, a celui de lucru şi a celui „ideal” şi face o diferenţă clară între acestea. Organizaţia analizează sistematic modul în care obţine fonduri şi face cheltuielile şi a înțeles că diversificarea surselor de finanțare este necesară pentru a asigura existenţa şi bunul mers al proiectelor/programelor. Organizaţia se asigură că respectă legislaţia financiară în vigoare. Există o preocupare pentru a controla costurile în sensul reducerii risipei. În plus, organizaţia planifică, analizează şi identifică sponsori, susţinători, donatori şi are o legătură foarte bună şi sistematică cu aceştia. Foloseşte cu creativitate metode de obţinere de fonduri, foloseşte oportunităţile oferite de legislaţie pentru constituirea de fonduri necesare programelor. Implică constituenții şi voluntarii în atragerea de fonduri. Toate proiectele au planuri de finanţare pe termen lung (în cadrul programelor organizaţiei) iar fondurile curente sunt adecvate pentru aceste planuri.

*Vă rugăm bifați opțiunea care reflectă situația organizației:*

Da Parțial Nu

1. **Organizaţia are politici si practici manageriale bine definite care asigura funcționarea eficace și prin care stimulează implicarea constituenţilor şi angajaţilor în conturarea deciziilor organizaţionale?**

Răspunsul pozitiv arată că organizaţia dezvoltă acele practici manageriale specifice fincționării eficace dar şi asigură punerea în aplicare a misiunii, viziunii şi valorilor organizaţiei. Organizaţia ia deciziile implicând constituenții, are sisteme care furnizează informaţii despre aceştia şi creează spaţiul şi locul ca ei să îşi reprezinte interesele. Toate grupurile interesate sunt implicate în realizarea planurilor operaţionale anuale; planurile sunt în concordanţă cu misiunea şi strategiile pe termen lung ale organizaţiei. Conducerea organizaţiei foloseşte ca principiu de management consultarea în cele mai multe dintre situaţii şi implică în procesul decizional constituenții şi angajaţii; aceştia sunt consultaţi în design-ul programelor şi sunt mobilizaţi în implementare şi evaluare. Există un mediu al dialogului, ideile bune sunt încurajate, indiferent cine le iniţiază. Critica este constructivă, se foloseşte mai mult tehnica feedback-ului şi explicarea sarcinilor decât sancţionarea greşelilor. Se practică delegarea la fiecare nivel, este avută în vedere o tehnică managerială care motivează și ajută la crearea unei atmosfere specifice performanței. Organizaţia a dezvoltat manuale de politici şi proceduri funcţionale şi le actualizează sistematic. Printre proceduri sunt incluse şi proceduri de evaluare a nevoilor beneficiarilor, de identificare a intereselor/nevoilor grupurilor ţintă, de semnalare a neregulilor. Personalul caută continuu cele mai bune practici, alocă timp şi folosește oportunităţile pentru a face îmbunătăţiri. Cercetarea opiniilor externe (donori/constituenţi) şi a celor interne (personal) este realizată periodic pentru a determina necesităţile de modificare a procedurilor. Toate fondurile de proiecte sunt separate; există control adecvat pentru evitarea amestecării acestora. Sunt definiţi indicatori de succes şi de impact măsurabili şi corespunzători pentru proiectele şi programele organizaţiei; indicatorii sunt monitorizaţi cu regularitate, oferind informaţii utile pentru măsurarea progresului înregistrat şi pentru scoaterea în evidenţă a dificultăţilor sau a succeselor realizate.

*Vă rugăm bifați opțiunea care reflectă situația organizației.*

Da Parțial Nu

1. **Organizația publică un raport anual în care să evidențieze ce face, cu ce resurse, pentru cine și comunică periodic cu donatorii?**

Răspunsul pozitiv arată că organizaţia este preocupată să promoveze cu transparenţă modul în care pune în aplicare planurile și implementează programele/proiectele, este interesată să transmită informaţiile financiare pentru constituenţi, donatori, autorităţi, public. Se fac raportări periodice ale progresului către donatori, și activitatea de pe parcursul anului se înglobează într-un raport anual complet, care include și informațiile financiare (venituri și cheltuieli). Foloseşte această metodă pentru a informa diversele părţi interesate despre realizările anului, justifică şi îşi asumă aceste rezultate. În acest sens, organizaţia are sisteme active de audit şi control intern. Consiliul Director se asigură că organizaţia este auditată anual de un auditor extern, independent. Recomandările de audit sunt urmate cu consistenţă şi la timp, sunt luate în seamă în activitate şi în raportare.

 *Vă rugăm bifați opțiunea care reflectă situația organizației.*

Da Parțial Nu

1. **Organizația acționează independent?**

Răspunsul pozitiv arată că există o preocupare a Consiliului Director ca leadership-ul organizaţiei să se asigure ca există principii etice, că sunt diminuate conflictele de interese și că independența organizației poate fi demonstrată, că există roluri specifice ale Consiliului Director şi ale managementului şi că acestea sunt bine înţelese. Organizaţia se angajează în dialog deschis cu autorităţile locale, centrale și cu guvernul în chestiuni operaţionale şi de politici publice, iar acestea nu sunt considerate nici inamici, nici aliați, nici superiori. Organizaţiei i se solicită opinia de către structurile guvernamentale în timpul elaborării politicilor publice, monitorizează impactul politicilor publice, promovează schimbarea acolo unde este nevoie. Organizaţia face eforturi să devină un partener credibil în domeniul ei de activitate pentru autorităţi, alte organizaţii, și exprimă opinii documentate.

Organizația evită afilierea la organisme care ar putea să îi influențeze acțiunile și reacțiile în vederea unor interese politice, ideologice, financiare.

Organizaţia poate implementa propriile strategii de advocacy şi să fie, în acelaşi timp, membru al unor coaliţii. Se implică activ în reţele conform deciziilor proprii (care sunt în linie cu misiunea, valorile, programele şi nevoile grupurilor ţintă şi beneficiarilor ei) și are propriile ei politici. În acțiunile sale, organizația nu promovează interesele constituenților / grupurilor țintă într-un mod care să lezeze drepturile altor persoane și minimizează orice posibilitate de a deveni discriminatorie.

În Consiliul Director sunt membri care provin inclusiv din sectorul privat și care se implică activ în dezvoltarea organizaţiei. Organizaţia are succes, este cunoscută diverselor entități din mediul public și privat și obţine sprijinul acestora în diverse moduri (nu numai financiar).

 *Vă rugăm bifați opțiunea care reflectă situația organizației.*

Da Nu

Este recomandat ca, după efectuarea acestei analize, să enumerați pentru fiecare întrebare aspectele la care ați răspuns ”NU” sau ”PARȚIAL”. Pentru fiecare categorie de aspecte care necesită atenție este recomandat să stabiliți un plan de acțiune cu termene limită clare până la care să se rezolve situațiile problematice.