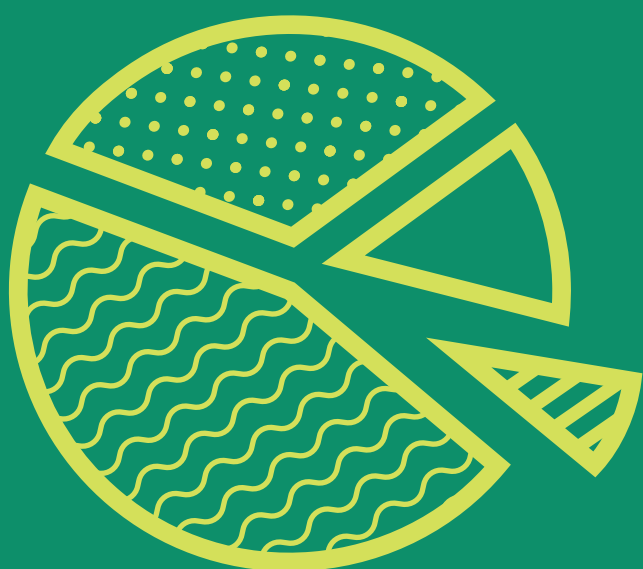


GHID PRACTIC

Transparența
organizațională



Despre program:

Prezentul Ghid este elaborat de Centrul CONTACT, prin intermediul **Programului de suport instituțional pentru dezvoltarea organizației**, finanțat de Suedia.

Obiectivele generale ale suportului instituțional oferit de Suedia sunt axate pe sprijinul activităților de bază ale Centrului CONTACT și dezvoltarea instituțională a organizației.

Ghidul conține reglementări legale, sugestii și recomandări practice pentru elaborarea și implementarea cadrului de politici cu privire la transparența organizațională.

Ghidul este destinat reprezentanților organizațiilor neguvernamentale din Moldova care doresc să îmbunătățească principiile de bună guvernare și să se alinieze unei culturi a transparenței organizaționale.

Materialul a fost elaborat de către Aliona Țurcan, expertă în domeniile bună guvernare și management organizațional, în cadrul Centrului de Instruire și Consultanță Organizațională CICO, consultant și trainer cu o vechime de mai bine de 20 ani în elaborare de politici și dezvoltare organizațională.

CUPRINS

1. Context	3
2. Documente de politici privind transparența organizațională	4
2.1. Importanța politicilor de transparență organizațională	4
2.2. Definirea și tipul documentelor de politici.....	4
2.3. Structura și aplicabilitatea documentelor de politici.....	4
3. Codul de etică al OSC-urilor	6
3.1. Reguli de etică și conduită în sectorul neguvernamental	6
3.2. Principii ale Codului de etică - integritate, obiectivitate, confidențialitate, competență.....	7
3.3. Factorii ce influențează etica în viața organizație	8
4. Conflictul de interese	9
4.1. Definirea și tipologia conflictului de interese.....	9
4.2. Conflictul de interese și incompatibilitatea	10
4.3. Integritatea profesională și organizațională, climatul de integritate instituțională	10
4.4. Regimul juridic al declarării conflictului de interese	11
4.5. Soluții de remediere a conflictului de interese.....	11
5. Prevenirea corupției în cadrul OSC-urilor	12
5.1. Noțiunea de corupție – definiții și exemple aplicabile OSC	12
5.2. Principii și abordări anticorupție.....	13
5.3. Vulnerabilitate la corupție și zonele de risc.....	13
6. Comunicarea internă și externă a OSC-urilor	14
6.1. Comunicare internă formală, neformală și strategică	14
6.2. Comunicarea externă: identitatea organizației, comunicare strategică și de promovare	15
6.3. Metode și canale de comunicare.....	17
7. Raportarea	18
7.1. Obligațiuni legale și abordări instituționale pentru raportare	18
7.2. Publicarea rapoartelor în calitate de instrument al transparenței organizaționale.....	20
BIBLIOGRAFIE ȘI WEBOGRAFIE	21
A N E X E	22
PRINCIPALELE CAPITOLE ALE CODULUI DE ETICĂ	22

1. Context

Cultura transparenței organizaționale și decizionale este o practică eficientă pentru o guvernare deschisă.

Într-o organizație transparentă, atât membrii echipei, cât și constituenții, știu ce și de ce se întâmplă, ceea ce îi face să se simtă implicați. Pe de altă parte, managementul (organul de conducere și cel executiv), simt și ei că fac parte din echipa de care sunt responsabili și nu conduc izolați în spatele unei uși pe care nimeni nu îndrăznește să o deschidă.

Transparența organizațională este o premisă pentru asumarea responsabilității și creează angajament pe măsură ce oamenii înțeleg motivele care stau la baza muncii lor. Iată câteva dintre beneficiile pe care transparența le aduce organizațiilor:

- Un loc de muncă sănătos și constructiv, în care echipa se construiește mai ușor, problemele se rezolvă mai repede, viteza de reacție la schimbări crește, angajamentul față de valorile organizației este real și apar niveluri ridicate de performanță.
- Un grad sporit de autonomie, care îmbunătățește motivația generală și eficiența organizației.
- Raporturile ierarhice se ameliorează, iar cultura înflorește atunci când informația este împărtășită în mod deschis.
- Control pozitiv, deoarece transparența îmbunătățește auto-controlul și sunt necesare mecanisme de control formale mai puțin costisitoare.
- Schimbările organizaționale sunt mai ușor de implementat atunci când toată lumea împărtășește aceeași realitate.

Transparența poate părea greu de implementat, la început. A deveni transparent este un proces lent, care se realizează cu pași mici, dar siguri, ce constau, în primul rând, în încurajarea schimbului de informații și apoi în crearea de înțelegere a beneficiilor **care vor conduce la o cultură a încrederii bazată pe transparență.**

2. Documente de politici privind transparența organizațională

2.1. Importanța politicilor de transparență organizațională

Tot mai frecvent OSC-urile se confruntă cu situația în care trebuie să prezinte structura organizației, competențele elementelor structurale, implicarea societății în procesul de guvernare a organizației, și această tendință devine din ce în ce mai pronunțată. Treptat organizațiile se conving de faptul că existența unor reguli și politici clare și transparente reprezintă unul dintre factorii organizaționali esențiali, care determină dacă organizația se va menține, va fi durabilă și atractivă pentru donatori și constituenți.

Această tendință presupune muncă, efort adițional, timp, resurse etc. Cu toate acestea, echipele care se mobilizează, avansează și reușesc să dezvolte organizații profesionale, flexibile și credibile în fața beneficiarilor, partenerilor și, cu siguranță, în fața donatorilor. Transparența organizațională este un element important al unei organizații, deoarece aceasta reprezintă un indiciu despre tipul și nivelul relațiilor atât pe orizontală, cât și pe verticală, mecanismele de comunicare, coordonare și control, funcționalitatea procesului decizional etc.

2.2. Definirea și tipul documentelor de politici

Buna guvernare în OSC este modul de a guverna, prin care se asigură atingerea obiectivelor cu respectarea principiilor de transparență și răspundere, economicitate, eficiență și eficacitate, legalitate și echitate, etică și integritate.

Documentul de politici stabilește **direcțiile generale** de reglementare a unui **domeniu de activitate** al organizației și contribuie la **dezvoltarea durabilă** a ei prin punerea în aplicare a **procedurilor** clar stabilite de către toți constituenții.

Scopul principal de elaborare a documentului de politici constă în **fundamentarea dezvoltării sistemului de documente** normative în cadrul organizației.

Documentul de politici:

- descrie și analizează problemele existente;
- identifică obiectivele aferente problemei vizate;
- definește instrumentele de soluționare a acestei probleme;
- stabilește impactul așteptat asupra sistemului și societății.

Politicele sunt create pentru domeniile-cheie, reieșind din strategia organizației (iar fiecare organizație are propria strategie).

Astfel, **doar DVS puteți defini cel mai bine setul și domeniul de aplicare al politicilor pentru organizația din care veniți.**

2.3. Structura și aplicabilitatea documentelor de politici

Structura unui document de politici se compune din:

- a) Descrierea situației;
- b) Definirea detaliată a problemei;
- c) Stabilirea normelor și regulilor unice;

- d) Promovarea de aplicare clară a normelor existente;
- e) Indicarea documentelor de politici și a actelor legislative relevante pentru soluționarea problemelor abordate în documentul respectiv; instrumentele și căile de soluționare a problemei;
- f) Indicarea soluțiilor pentru situațiile în care problema nu va fi soluționată.

Cerințele generale față de documentele de politici sporesc probabilitatea înțelegerii și executării corecte a acestor documente. Mai jos avem descrise **câteva principii, aplicabile la elaborarea oricărui document de politici**, inclusiv cele ce țin de transparența organizațională.

❖ **Claritate**

Politicile, standardele și procedurile ar trebui să fie scrise într-un limbaj clar pe care toată lumea îl poate înțelege.

Documentele ar trebui să fie disponibile pentru înțelegere de către o gamă largă de utilizatori (adică documentul ar trebui să fie de înțeles pentru o persoană convențională de pe stradă). Aceasta înseamnă că un specialist cu un set de cunoștințe de bază în domeniu ar trebui să înțeleagă cu ușurință ce este scris în document și ce să facă în legătură cu acesta.

Folosiți limbajul cel mai simplu și plin de viață - cu cât este scris mai simplu, cu atât este mai ușor de perceput.

Nu uitați să respectați regulile gramaticale.

❖ **Uniformitate**

Nu transformați documentele în benzi desenate atunci când varietatea de imagini, fonturi, culori și stiluri de design începe să vă deranjeze ochii.

Alegeți stiluri simple și stilizați-vă elementele în mod consecvent.

Dacă este folosit bold pentru a sublinia definițiile, atunci alegeți alt element pentru a sublinia mesajele cheie.

Dimensiunea titlurilor trebuie să fie aceeași pentru nivelul de titlu corespunzător. Nu creați titluri de același nivel în culori diferite etc.

❖ **Interconectare**

Relația dintre documentele de politici urmează a fi promovată și urmărită consecvent în fiecare document.

Dacă politica sau procedura prevede implementarea unui anumit standard, care, la rândul său, reflectă acțiunea politicii, acest lucru ar trebui să fie clar din document.

O modificare a procedurii va atrage în cele din urmă o modificare a politicii și invers.

Ar trebui să existe o ierarhie în documentație.

Utilizarea linkurilor interactive simplifică foarte mult procesul de lucru cu documentația.

❖ **Depozit unic**

Toate politicile, standardele și procedurile ar trebui să fie păstrate într-un singur loc, care poate fi accesat de angajații și membrii interesați.

Accesul ar trebui să fie deschis *pentru citire*, dar nu *și pentru editare*. Da, este posibil (și uneori este necesar) să se diferențieze drepturile de citire a documentației.

Editarea documentației poate fi deschisă numai celor responsabili. Adică, un document poate fi schimbat în stocarea online numai dacă a fost aprobat de toate persoanele responsabile.

Motorul de căutare a numelor documentelor și a conținutului acestora trebuie să fie funcțional.

- ❖ **Disponibilitatea instrucțiunilor de documentare justificativă** (listelor de verificare, descrierea metodelor de calcul etc).

Documentația justificativă este concepută pentru a ajuta angajații să finalizeze procese, proceduri etc.

Lipsa anumitor documente tehnice poate fi un obstacol foarte serios în calea implementării cu succes și a utilizării eficiente a unui anumit instrument.

3. Codul de etică al OSC-urilor

3.1. Reguli de etică și conduită în sectorul neguvernamental

Etica este un procedeu de gândire care:

- se bazează pe elemente obiective (principii, coduri) și nu pe emoții, prejudecăți, idei fixe, gânduri;
- utilizează o metodă de analiză a implicațiilor etice;
- poate să genereze mai multe soluții divergente;
- nu întotdeauna conduce la cea mai ușoară sau confortabilă decizie (ex. în situații de presiune sau atunci când decidentul nu trebuie să dea socoteală decât lui însuși).

Organizațiile necomerciale sunt parte integrată a societății civile și joacă un rol important în sprijinirea eforturilor statului în soluționarea problemelor de tip social, economic, cultural și/sau de altă natură. Ele au obligația de a fi transparente, oneste, responsabile, accesibile, respectuoase față de valorile etice, furnizând informație veridică și exceptând manipulări de situație în beneficii particulare ale conducerii ori personalului. OSC-urile respectă principiul de a nu se implica în conflicte de discriminare rasială, religioasă, etnică, culturală și politică.

Este recomandabil ca orice organizație, chiar și cea mai sinceră și dezinteresat implicată în comunitate, să-și dezvolte un cod de etică, un document de politici, care identifică practicile etice și standardele acceptate. Adoptarea unui astfel de cod nu furnizează doar o verificare a eticii organizației, ci și o poziție față de beneficiari, finanțatori și autoritățile publice, dacă organizația tinde spre standarde înalte. Un astfel de document poate ajuta organizația să identifice și să evite colaborări sau acțiuni de nedorit.

Codul de Etică stabilește principiile și normele de etică la care aderă membrii organizației, fiind un ghid de comportament în diferite contexte instituționale. Codul reflectă valorile esențiale și standardele etice ale organizației, asumate în activitățile desfășurate pentru și în interesul sectorului de consultanță organizațională, reprezintă declarația de conduită și etică a organizației și se aplică tuturor constituenților și angajaților.

Consiliul de administrare trebuie să aibă un rol activ în implementarea Codului de etică, analizând periodic rapoartele privind implementarea și evaluarea performanței măsurilor aplicate potrivit reglementărilor acestuia, revizuirea periodică a implementării și evaluarea performanței măsurilor adoptate pentru garantarea conduitei etice.

Consiliul de Administrare și Directorul Executiv/Administratorul exercită supervizarea implementării tuturor măsurilor pentru garantarea unei conduite etice, în același timp oferind resursele adecvate și corespunzătoare necesare funcționării efective a tuturor mecanismelor implementate. Conducerea și executivul organizației trebuie să dea exemplu, să fie pregătiți să reacționeze în mod adecvat la rapoartele de neconformitate și, în orice moment, să asigure un mediu deschis și sigur pentru raportarea și gestionarea neconformităților.

3.2. Principii ale Codului de etică - integritate, obiectivitate, confidențialitate, competență

Codul de Etică este menit să ajute organizația de a respecta legislația aplicabilă în sectorul necomercial, cadrul intern de reglementare, bunele practici în domeniu și de a menține cele mai înalte standarde etice în desfășurarea activităților. Principiile, valorile și metodologia descrise în Codul de Etică sunt reperul comun în a lua deciziile corecte în fiecare zi:

a) **Principiul egalității în fața normelor**

Egalitatea între oameni nu se referă la egalitatea lor intelectuală, biologică, estetică, ci la egalitatea lor în fața principiilor și normelor morale și la egalitatea în fața legii.

b) **Principiul clarității și clarificării (conceptelor, pozițiilor).**

Într-o societate deschisă, pluralistă, oamenii pot să-și enunțe clar poziția față de o problemă morală și să acționeze în consecință.

Codul de etică prevede 4 principii de urmat, aceste principii fiind explicate în câteva reguli succinte de conduită, care au menirea de a sprijini membrii unui OSC în interpretarea lor corectă

Integritate	Obiectivitate	Confidențialitate	Competență
• Onestitate, diligență, responsabilitate • Respectarea legii • Neimplicare în acte reprobabile • Angajament față de obiectivele etice și legitime ale organizației	• Evitarea participării în activități care pot afecta evaluarea obiectivă a situației • Neacceptarea cadourilor care (se presupune că) pot afecta activitatea profesională • Dezvăluirea informațiilor materiale care ar putea distorsiona opinia publică	• Prudență în utilizarea informațiilor obținute în timpul activităților, în special cu beneficiarii • Neutilizarea informațiilor obținute pentru interese personale, în scopuri ilegite sau în scopuri care afectează interesele organizației	• Angajarea doar în acele activități pentru care au cunoștințele, abilitățile și experiența necesară • Respectarea standardelor • Învățare continuă

3.3. Factorii ce influențează etica în viața organizație

1. Rezistența individuală. Normele morale sunt restrictive și vin de multe ori în contrast cu dorințele personale. O problemă derivată de aici este dacă norma însăși nu trebuie schimbată astfel încât să poată să fie respectată de către cei mai mulți oameni.

2. Conflictele de roluri. Suntem rude, vecini, prieteni, profesioniști, sau funcționari publici. Uneori rolurile noastre intră în conflict: cariera cu viața privată, statutul profesional cu dorințele celor apropiați. În cazurile amintite trebuie să stabilim ce primează clar în diferite situații.

3. Alegerea modului de viață. Acest tip de alegere este valabil în societățile deschise. În cele închise (totalitare, autoritare, hipertradiționaliste) modul de viață este prescris normativ de către cei care dețin monopolul pe autoritatea morală. Dilemele morale ale alegerii modurilor de viață alternative sunt legate de situațiile în care ne putem asuma responsabilitatea.

4. Schimbările sociale. Comunitățile secolului XXI sunt deosebit de dinamice. De fiecare dată, normele și valorile se schimbă dramatic. Inclusiv în interiorul fiecărei societăți coexistă comunități foarte diferite ca obiceiuri, norme și valori.

5. Pluralismul social. Societatea închisă este dominată de un centru de autoritate care stabilește felul în care oamenii trebuie să trăiască, scopurile pe care trebuie să le urmărească. În societățile pluraliste influențele vin din partea multor factori: familia, grupurile de interese, comunitatea locală, cultura tradițională, sfera politică. Persoanele au de ales ce este mai bine pentru ele și ceea ce este mai justificat să urmeze ca principii și moduri de viață

6. Responsabilitatea pentru standarde. Oamenii nu sunt doar supușii principiilor și normelor, ci o și chestionează: dacă și de ce este bună, cum poate să fie schimbată astfel încât să fie mai concordantă cu interesele lor, cu simțul dreptății și intuiția binelui.

7. Standardele trebuie să fie drepte. Oamenii tind spre acele norme care au obiectivitate și sunt general acceptate de către comunitate. Ei sunt pe de-o parte liberi, pe de altă parte vor să fie acceptați, respectați, să-și întărească stima de sine.

- Cine sunt eu (sau oricare om) să-i judec pe alții?
- Ce îmi dă mie dreptul să impun propriile standarde altor oameni?
- Ce le dă altor oameni dreptul să îmi impună principiile lor despre bine sau rău, dreptate sau nedreptate? (**legitimitatea normatorului**)
- Oamenii sunt făcuți pentru principii și reguli, sau regulile pentru oameni? (**legitimitatea normei**)

Deciziile etice necesită curaj!

Nu este suficient să cunoaștem principiile etice și metodele de identificare a celor mai bune cursuri de acțiune, ci trebuie să avem și curajul de a le implementa.

Recomandări la capitol

Codul de Etică este un document generic, care poate întruni prevederi din toate domeniile etice ale organizației – anticorupție și antifraudă, prevenire și soluționare a conflictelor de interese, bună guvernare și asumare de responsabilități, etc (o structură recomandabilă a documentului o vedeți în anexă).

Ține de fiecare organizație în parte să-și declare bunele intenții pentru a respecta principiile eticii în sectorul necomercial conform valorilor și viziunii proprii, dar ținând seama și de rigorile legale, impuse.

4. Conflictul de interese

4.1. Definirea și tipologia conflictului de interese

Toate OSC-urile trebuie să adopte politici de prevenire și soluționare a conflictelor de interese. Prin adoptarea unei asemenea politici se îmbunătățește reputația organizației în ceea ce privește responsabilitatea și transparența, astfel contribuind la atragerea resurselor noi. *Politica de evitare a conflictelor de interese* este, de asemenea, un ghid pentru a gestiona situațiile care ar putea avea un impact negativ asupra organizației sau a persoanelor care au tangență cu aceasta.

Conflictul de interese este confruntarea/impactul dintre obligațiile și atribuțiile de serviciu cu interesele și doleanțele personale în calitatea de persoană privată.

Conflictele de interese există atunci când o persoană are anumite interese care afectează sau pot afecta abilitatea acestei persoane de a lua decizii corecte și imparțiale din numele

În practica organizațiilor există mai multe tipuri de conflicte de interese.

Există conflicte de interese:

- ✓ **potențiale**, acestea reprezintă un pericol posibil pentru organizație, care nu s-a întâmplat încă, dar există riscul să se întâmple;
- ✓ **reale**, care există deja, iar două părți opuse se află deja într-o relație de confruntare;
- ✓ **consumate**, când persoana a luat deja o decizie pe o chestiune de interes personal.



O decizie egoistă reprezintă, de asemenea, un conflict de interese. Acest conflict poate apărea atunci când un membru al Consiliului de Administrare influențează intenționat anumite decizii pentru ca el/ea să aibă anumite avantaje personale.
O altă situație de decizie egoistă poate fi atunci când o rudă, un prieten sau o altă persoană apropiată unui membru din Consiliul de Administrare sau Directorului Executiv este avantajată sau promovată în cadrul organizației.

În asemenea caz apare riscul să nu fie urmărit succesul sau beneficiul organizației, ci doar realizarea intereselor personale.

O situație de conflict de interese nu presupune automat că persoana a comis deja ceva rău sau greșit. Pericolul constă, de fapt, în aparență doar în comiterea a ceva greșit. Oricine poate fi

implicat în situații de conflict de interese. Atunci când conflictele de interese sunt ignorate, acestea pot rezulta consecințe grave pentru organizație: organizația poate suporta pierderi financiare, pierderea încrederii finanțatorilor, beneficiarilor, comunității în ansamblu etc. Plus la aceasta, personalul organizației poate fi dezamăgit, frustrat, tensionat atunci când își dă seama că membrii Consiliului de Administrare, Directorul Executiv sau membrii altor organe utilizează resursele organizației în scopuri personale.

4.2. Conflictul de interese și incompatibilitatea

Conflictul de interese reprezintă **confruntarea/impactul dintre** obligațiile și atribuțiile subiectului declarării (membru al organului de conducere sau de control, administrator/director executiv, etc.) din calitatea sa de persoană de decizie, cu interesele și doleanțele sale personale din calitatea de persoană privată.

Incompatibilitate reprezintă starea în care subiectul declarării deține simultan (cumulează) activități (funcții) interzise prin lege.

În organizațiile necomerciale, legea prevede expres situații de incompatibilitate.

- Administratorul asociației obștești și cel al instituției private nu pot fi membri ai consiliului (art.17 alin.(4) din Legea 86/2020);
- Membrii consiliului nu pot fi administratori sau cenzori;
- Cenzori nu pot fi administratorul și membrii consiliului organizației, soțul, afinii și rudele administratorului/membrilor consiliului până la gradul al IV-lea inclusiv (art. 20 alin.(2) din Legea 86/2020).

4.3. Integritatea profesională și organizațională, climatul de integritate instituțională

Integritatea este un set de atitudini pozitive care favorizează onestitatea, comportamentul etic și munca.

Capacitatea de a desfășura activitatea profesională în mod etic, liber de influență necorespunzătoare și manifestări de corupție, cu respectarea interesului public, a supremației legii constituie **integritatea profesională**.

Integritatea profesională a întregii echipe din cadrul organizației, cultivată, controlată și consolidată de conducător, precum și **toleranța zero la incidentele de integritate** sunt componentele **integrității organizaționale**.

Climatul de integritate instituțională în OSC presupune:

- ✓ angajarea și promovarea în bază de merit și integritate
- ✓ regimul de incompatibilități și restricții, inclusiv post angajare;
- ✓ declararea conflictului de interese și regimul cadourilor;
- ✓ denunțarea și tratarea influențelor necorespunzătoare;
- ✓ denunțarea/neadmiterea manifestărilor de corupție;
- ✓ evitarea favoritismului;
- ✓ transparența procesului decizional și managementul participativ, accesul la informații;
- ✓ gestionarea transparentă și responsabilă a patrimoniului; etica și deontologia profesională.

4.4. Regimul juridic al declarării conflictului de interese

În mod obișnuit, la apariția unui **conflict de interese real**, subiectul declarării (persoana vizată în conflictul de interese) va declara, în cel mai scurt timp posibil, dar nu mai târziu de 3 zile conducătorului organizației (după caz – organului de conducere, de supraveghere sau de control din care face parte).

Până la soluționarea conflictului de interese **real**, subiectului declarării îi este interzisă întreprinderea oricărei acțiuni pe cauza dată, **cu excepția abținerii**.

În rezultatul examinării declarației de conflict de interese, conducătorul organizației sau organul din care subiectul declarării face parte, vor propune următoarele **soluții**:

- a) restricționarea accesului subiectului declarării, afectat de un conflict de interese, la anumite informații sau restricționarea participării lui la examinarea situațiilor care au legătură cu interesul său personal;
- b) redistribuirea sarcinilor și responsabilităților subiectului declarării atunci când se consideră că un anumit conflict de interese real va continua să existe.

La identificarea celei mai bune soluții pentru rezolvarea unei situații de conflict real se vor lua în considerare interesele organizației, interesul public, interesele legitime ale salariaților, nivelul și tipul funcției deținute de persoana în cauză, natura conflictului de interese, precum și alți factori.

Memento: Persoanele apropiate (gradele de rudenie)

- I. Soțul/soția, copilul, concubinul/concubina subiectului declarării
- II. Persoana aflată la întreținerea subiectului declarării, de asemenea persoana înrudită prin sânge sau prin adopție cu subiectul declarării: *părinte, frate/soră, bunic/bunică, nepot/nepoată, unchi/mătușă*
- III. Persoana înrudită prin afinitate cu subiectul declarării: *cumnat/cumnată, socru/soacră, ginere/noră*;

Atenție! legiuitorul **nu a inclus** în lista persoanelor apropiate, persoane asociate cu subiectul declarării prin ritualuri religioase precum: *Fin – Naș – Cumătru*.

4.5. Soluții de remediere a conflictului de interese

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

Atunci când avem în Consiliul de Administrare persoane competente și oneste, acestea trebuie să comunice singure anumite situații ce pot rezulta în conflicte de interese sau să se abțină de la vot atunci când se ia o decizie ce poate fi în favoarea lor.

Însă pentru a preveni conflictele de interese Consiliul de Administrare trebuie să elaboreze și să se conducă de anumite politici de prevenire și soluționare a conflictelor de interese.

Aceste politici vor ajuta consiliul să monitorizeze comportamentele în cadrul organizației și să gestioneze imparțial situațiile în care interesele unei persoane concurează sau se suprapun. O asemenea politică include, de regulă, necesitatea de a dezvălui conflictele de interese potențiale sau actuale și abținerea de a participa în cadrul deliberărilor și luării deciziilor care se referă la aceste situații.

Multe Consilii de Administrare solicită membrilor să semneze anual documentul de dezvăluire a conflictelor de interese. Însă aceste politici ar trebui să fie aplicate nu numai în cazul membrilor organizației și membrilor organelor de conducere, executive și de control, dar și în cazul angajaților, voluntarilor, membrilor de familie, partenerilor și altor constituenți.

Recomandări la capitol

Politicile de prevenire, evitare și soluționare a conflictelor de interese trebuie elaborate în conformitate cu specificul organizației. În cazul în care nu există un document de politici aparte, unele prevederi la acest subiect ar putea fi incluse în Regulamentul Intern, Regulamentul de Organizare și Funcționare, dar și în statutul organizației.

De asemenea, este binevenit ca fiecare membru al Consiliului de Administrare, al Comisiei de Cenzori și al Executivului să semneze un acord de prevenire a conflictelor de interese și respectare a principiilor etice.

5. Prevenirea corupției în cadrul OSC-urilor

5.1. Noțiunea de corupție – definiții și exemple aplicabile OSC

Corupția reprezintă un fenomen social negativ, care rezidă în folosirea de către persoanele cu funcție de răspundere a funcției deținute și a posibilităților legate de ea în scopul obținerii ilicite a unor bunuri materiale sau a altor foloase și avantaje personale, un fenomen social negativ caracterizat de folosirea abuzivă, fie în sectorul public, fie în sectorul privat, a atribuțiilor de serviciu în interes personal sau de grup, indiferent de motive, ceea ce afectează normala funcționare a întreprinderilor, instituțiilor sau organizațiilor, precum și întreaga viață socială.

Corupție este un comportament necinstit, care presupune, practic, cel puțin doi actori:

- cel care își va utiliza în mod fraudulos puterea sau influența pentru a favoriza un terț, în schimbul unui avantaj;
- cel care va propune sau va furniza acest avantaj.

De altfel, o persoană care facilitează un act de corupție este un complice, iar cea care profită de acest act, beneficiind de avantajul necuvenit, este un beneficiar al actului de corupție. Acestea sunt de asemenea responsabile pentru acțiunile lor. Corupția mai este asimilată cu traficul de influență.

Se comite un fapt de corupție, chiar dacă:

- ✓ cel care propune avantajul acționează prin intermediul unui terț (un intermediar, un subcontractor, un furnizor, un partener, etc.);
- ✓ cel care primește avantajul nu este beneficiarul final (beneficiarul poate fi o rudă, un terț etc.);
- ✓ acțiunea frauduloasă și acordarea avantajului necuvenit nu au avut loc simultan (avantajul necuvenit poate fi acordat anticipat sau mai târziu);
- ✓ dacă avantajul necuvenit ia alte forme decât darea de bani (poate fi vorba de obiecte materiale, de servicii oferite, de un avantaj privind reputația etc.);
- ✓ dacă beneficiarul este un angajat din sectorul public sau din cel privat.

5.2. Principii și abordări anticorupție

Corupția face ca asupra OSC-urilor și angajaților acestora să planeze riscuri importante privind sancțiunile (pedeapsa cu închisoarea, amenzi considerabile, interdicția de a exercita activitatea, excluderea de la licitațiile publice și/sau de la finanțarea internațională etc.), dar și reputația. Dincolo de sancțiunile penale, corupția poate avea și consecințe pe plan civil și contractual (rezilierea contractelor, despăgubirea terților lezați etc.)

Politica Anticorupție se alătură complexului de politici în organizație, stabilite cu scopul de a asigura respectarea legislației în vigoare și declarația de toleranță 0 față de actele de corupție și angajamentul de a lupta împotriva corupției, obligându-se să acționeze sub toate formele pentru a promova și întări mijloacele destinate combaterii acesteia, motiv pentru care respinge orice formă de corupție, atât directă cât și indirectă.

Politica Anticorupție insistă asupra interzicerii exprese a oricărei forme de mită în oricare dintre formele acesteia. Prin mită, se înțelege tot ceea ce are valoare și se oferă, promite, plătește, autorizează sau se dă unui terț, cu scopul de a influența în mod ilicit o decizie de natură comercială sau de a obține un avantaj necuvenit în desfășurarea activității organizației. Mita se poate materializa, între alte forme, prin plăți, cadouri, călătorii, activități de divertisment, oferte de muncă, atribuire de contracte, renunțarea la recuperarea unei datorii, donații etc.

5.3. Vulnerabilitate la corupție și zonele de risc

Negocierea și executarea contractelor, implementarea proiectelor nu trebuie să dea posibilitatea unor comportamente sau fapte care ar putea fi considerate de corupție activă sau pasivă, ori de complicitate la trafic de influență sau de favoritism. Nicio plată ilegală (sau altă formă de avantaj) nu poate fi efectuată direct sau indirect, în favoarea unui reprezentant al autorităților publice sau partenerului, unui beneficiar, indiferent de motiv.

Riscul de corupție poate să apară în orice moment, atunci când cel care deține o anumită autoritate sau putere de decizie se hotărăște să o folosească în mod necorespunzător. Indiferent care ar fi situația, angajații organizației trebuie să dea dovadă de bun simț și vigilență, pentru a evita să poată fi puși în această situație și pentru a-i rezista.

„Plățile de facilitare” sunt *„mici comisioane sau cadouri oferite funcționarilor de către entități private (indivizi, companii), pentru a obține un serviciu pe care solicitantul are tot dreptul legal de a-l pretinde, de ex. pentru a accelera o procedură administrativă, pentru a obține un permis sau o licență ori pentru a obține un serviciu de bază, cum ar fi instalarea unei linii telefonice sau scutirea vamală.”*¹

Acest tip de practică duce la un cerc vicios, slăbind valorile etice ale organizației, care, astfel, poate fi expusă unor cereri din ce în ce mai frecvente și mai substanțiale. De aceea este asimilată corupției și este interzisă într-un număr foarte mare de țări.

Organizația nu trebuie să apeleze la acest tip de plată, pentru a accelera demersurile administrative care nu reprezintă un tratament privilegiat sau necuvenit, ci doar efectuarea munci pentru care statul își plătește funcționarii publici.

¹ Sursa definiției: Transparency International

Exemple de plăți de facilitare:

- ❖ reprezentantul unei agenții publice locale cere o plată neoficială pentru a iniția sau a accelera procesul de eliberare a unei autorizații, a unui act oarecare;
- ❖ un angajat al companiei publice de furnizare a energiei cere o plată pentru racordarea la rețea;
- ❖ un agent vamal solicită plata unei pretinse taxe speciale pentru scutirea de vamă a unui echipament, astfel încât acesta să poată fi eliberat rapid.

Cadou reprezintă orice prestație în natură, care ar putea fi considerată ca o gratificație.

Poate fi vorba de:

- ❖ înmânarea unui obiect material (ceas, stilou, carte etc.);
- ❖ sau de asumarea unei cheltuieli în contul beneficiarului (cheltuieli de călătorie, deconturi de cheltuieli, alte cheltuieli de orice natură).

Invitație reprezintă orice operație de relații publice, care are ca scop împărtășirea cu beneficiarul a unui moment sau eveniment agreabil exclusiv sau parțial profesional.

Invitațiile pot fi la:

- ❖ o masă la restaurant;
- ❖ un spectacol;
- ❖ o deplasare.

Cadourile sau invitațiile nu pot fi oferite sau acceptate decât atunci când valoarea lor este simbolică sau scăzută, având în vedere circumstanțele și dacă acestea nu sunt de natură a crea dubii cu privire la onestitatea donatorului sau la imparțialitatea beneficiarului.

6. Comunicarea internă și externă a OSC-urilor

Într-o democrație adevărată cetățenii nu au doar funcția de a merge la vot o dată la patru ani sau de a plăti impozite, ci și trebuie să participe la viața publică, să se implice în rezolvarea problemelor comunității sau, cel mai simplu, să le fie întrebată opinia înainte de a se lua o decizie. Pentru a realiza acest lucru, este nevoie de o strategie eficientă de comunicare cu cetățenii din comunitate (publicul general/publicul țintă). Procesul acesta de comunicare nu ar trebui să fie o activitate derulată la întâmplare și din când în când, ci o activitate planificată, structurată și coordonată, prin care organizația urmărește să atingă o serie de obiective specifice bine definite.

6.1 Comunicare internă formală, neformală și strategică

Comunicarea internă se referă la schimbul de mesaje ce se realizează în interiorul unei organizații. Ea îmbracă două forme *formală* și *informală*.

Comunicarea formală are loc atunci când este transmisă pe canale prestabilite și are loc de sus în jos, sau de jos în sus, pe cale ierarhică, ori pe orizontală. *Comunicarea informală* circulă pe canale care nu se înscriu în sfera relațiilor de subordonare.

Comunicarea internă are trei caracteristici de baza care de obicei sunt alternative: 1. Se sprijină pe suporturi informative, canalele de comunicare fiind revistele, ziarele, reuniunile, computerele, avizierele; 2. Afișează o dimensiune strategică, afirmând necesitatea de a comunica eficient, deși în

cele mai multe cazuri nu există nici un plan strategic de comunicare; 3. Consideră informațiile provenite din exterior drept una dintre resursele strategice ale organizației.

Cu cine și cum comunicăm într-o situație de criză?

1. Întâi intern, cu echipa de proiect local, regional și național, după caz.
2. Pregătim planul de acțiune care include
 - ✓ CE comunicăm (baza anunțului de presă, a declarației de presă sau chiar a conferinței de presă),
 - ✓ CINE este purtătorul de cuvânt (doar acea persoană vorbește despre situație și NIMENI altcineva)
 - ✓ CUI comunicăm (avem o listă de contacte media de calitate)?
 - ✓ CÂND comunicăm și cu ce frecvență.
3. Ținem echipa internă informată tot timpul.

6.2 Comunicarea externă: identitatea organizației, comunicare strategică și de promovare

Comunicarea este prezentă în tot ce facem în viață și este esențială pentru eficiența etapei de promovare a organizației noastre.

Comunicarea este un proces (de regulă) intenționat de transfer de informație și înțelesuri între indivizi, grupuri, niveluri sau subcomponente organizaționale și organizații.

Componentele de bază ale comunicării pot fi:

- **Emitătorul**, sursa - componenta (poate fi persoana) care emite informația.
- **Receptorul**, destinatarul - componenta (poate fi persoana) care recepționează informația.
- **Mesajul** - informația structurată care este transmisă de emițător către receptor.
- **Canalele** de transmitere - modalitățile prin care mesajul este transmis de către emițător către receptor (verbal, scris, electronic, imagini etc.).
- **Obstacole/Bariere** de comunicare, zgomote, perturbații - tot ceea ce limitează sau blochează transferul de informații (condiții fizice, particularități psihofiziologice, diferențe culturale, tradiții, condiții de mediu, diferențe de competențe).

Promovarea este ansamblul de acțiuni și mijloace de informare destinat atragerii cetățenilor către ofertele/serviciile organizației în vederea satisfacerii nevoilor și aspirațiilor cotidiene ale acestora.

Comunicarea externă se desfășoară unilateral, dinspre organizație către mediul extern al acesteia. În această situație nu mai sunt membrii organizației cei care întrețin legătura cu exteriorul, ci organizația ca persoană juridică. Această comunicare nu se face doar la nivel managerial, cu toate că directorul executiv/administratorul și este considerat legătura dintre organizație și mediul extern. Managerul este într-adevăr cel care reprezintă organizația, dar nu este singurul purtător de imagine. În egală măsură și angajații organizației, membrii echipei sunt reprezentanții ei și contribuie la imaginea transmisă în exterior.

Identitatea organizației este cartea de vizită în fața publicului. Ea arată cum este structurată organizația, care sunt valorile și caracterul acesteia. Identitatea este elementul fundamental al

strategiei organizației, și dă posibilitatea publicului țintă al organizației să-și întărească părerile despre produsele sau serviciile acesteia. Cel mai ușor mod de a crea o identitate organizației, este crearea unui logo, ceva care să o diferențieze de celelalte organizații, să fie ușor identificabil și în același timp să fie reprezentativ pentru cultura organizației.

Promovarea este ansamblul de acțiuni și mijloace de informare destinat atragerii cetățenilor către ofertele/serviciile organizației în vederea satisfacerii nevoilor și aspirațiilor cotidiene ale acestora.

Beneficii ale activității de promovare a organizației:

- ✓ atragerea noilor beneficiari și sporirea cererii pentru oferta/serviciile organizației;
- ✓ menținerea fidelității actualilor beneficiari ai serviciilor/ofertelor organizației;
- ✓ crearea unei diferențe competitive în raport cu alte organizații, care nu au dezvoltate sau nu promovează servicii/oferte atractive pentru actorii comunitari;
- ✓ poziționarea organizației în fruntea clasamentului de promovare a serviciilor/ofertelor;
- ✓ sporirea gradului de percepere pozitivă a organizației în comunitate;
- ✓ asigurarea transparenței în fața opiniei publice că bugetul organizației se valorifică în scopuri constructive;
- ✓ stimularea motivației constituenților comunitari (inclusiv a factorilor de decizie, agenților economici, OSC-urilor) de a se implica mai activ în activități de susținere a organizației noastre;
- ✓ diversificarea parteneriatelor și sporirea șanselor pentru obținerea finanțărilor suplimentare sau contribuțiilor în cadrul diferitor proiecte sau inițiative;
- ✓ influențarea liderilor de opinie (inclusiv mass media), care devin generatori de tendințe în atât în consumul serviciilor cât și promovarea acestora;
- ✓ promovarea exemplelor proprii de succes și a altor organizații și pentru a-i stimula astfel să se implice mai activ în activități de modernizare;
- ✓ sporirea competențelor proprii în dezvoltarea și livrarea activităților de promovare.

Strategia de comunicare reprezintă un document strategic al organizației, care se realizează pe parcursul a mai mulți ani, de obicei 3-4 ani. De asemenea, strategia de comunicare poate fi elaborată și pentru implementarea unei campanii sau a unor proiecte specifice ale organizației. Strategia de comunicare, ca și Planul Strategic, stabilește misiunea, valorile, mesajele, obiectivele etc. ce se doresc a fi atinse pe parcursul implementării sale.

Succesul programelor de comunicare este reprezentat prin Modelul celor 7 C:

- **Credibilitatea** – încrederea receptorului în competența și prestigiul emițătorului;
- **Contextul** – corelația dintre mesaje și realitățile din mediul înconjurător;
- **Conținutul mesajelor** – capacitatea mesajelor de a fi semnificative, relevante și în consens cu valorile publicului vizat;
- **Claritatea** – calitatea mesajelor de a prezenta în mod simplu și accesibil ideile, temele, obiectivele, avantajele subiectului;
- **Continuitatea și consistența** – caracterul permanent, repetitiv chiar, al mesajelor, caracterul consecvent al programelor de comunicare;
- **Canalul** – folosirea canalelor de comunicare familiare publicului, canale ce beneficiază de încrederea acestuia;

- **Capacitatea audienței** – modul în care programele de comunicare țin seama de resursele, obișnuințele, nivelul cultural, disponibilitatea audienței în raport cu intențiile și conținutul mesajelor transmise.

Bune practici în relaționarea cu mass-media.

1. Cuvintele au consecințe, deci alegeți-vă cuvintele foarte atent.
2. Nu vă bâlbâiți. Știți ce o să spuneți. Spuneți. Repetați.
3. Dacă nu știți răspunsul, încetați să vorbiți.
4. Concentrați-vă pe informarea publicului. Folosiți un limbaj comun cu acesta.
5. Nu speculați, nu ghiciți sau nu acceptați presupuneri.
6. Așteptați-vă ca tot ceea ce spuneți să apară în presa scrisă și în mediul online.
7. Nu mințiți niciodată.
8. Nu faceți promisiuni pe care nu le puteți respecta.
9. Evitați să folosiți echivalentul în română al lui „No comment”. În schimb, explicați de ce nu puteți comenta.
10. Nu vă certați și nu vă pierdeți. Mass-media câștigă întotdeauna.
11. Nu speculați, nu ghiciți și nu acceptați presupuneri.

6.3. Metode și canale de comunicare

Cu cât organizația își dezvoltă o mai bună capacitate de înțelegere a indivizilor cărora dorește să li se adreseze, cu atât mai ușor își va putea adapta mesajul la preocupările fiecăruia. Dar, în același timp, trebuie să transmită publicului țintă mesajele luând în calcul și un minim de pierderi. Astfel, se pune problema găsirii canalului de comunicare cel mai eficient, ieftin și convenabil. Putem identifica două tipuri de canale de comunicare:

canale proprii - În această categorie se înscriu canalele care sunt în gestiunea organizației. Acest lucru îi oferă organizației un grad mai mare de libertate în alegerea instrumentelor și asigură veridicitatea conținutului (un grad mai mic de distorsionare a mesajelor).

canale generale - În această categorie se înscriu canalele care nu se află în gestiunea organizației, iar pentru a transmite un mesaj, instituția va utiliza un intermediar. În această situație, există riscul de interpretare sau denaturare a conținutului generat de organizație.

NU UITAȚI!!!



- ✓ Mass-media va afla întotdeauna despre veștile proaste – aveți oportunitatea să le modelați percepția!

- ✓ Fiecare interviu este o oportunitate de a vă transmite mesajele cheie!
- ✓ Treaba dvs. este să livrați mesaje, NU să răspundeți la întrebări!
- ✓ Adversarii dvs. nu se tem de mass-media - participarea dvs. vă va ajuta să mențineți echilibrul poveștile care apar în mass-media!
- ✓ Nu vă ascundeți - toate noutățile despre proiectul dvs. trebuie să vină de la dvs.!

FIECARE CUVÂNT CONTEAZĂ!

Condiții pentru o promovare eficientă.

Promovarea trebuie:

- ✓ să fie în concordanță cu nevoile, aspirațiile destinatarilor promovării;
- ✓ să propună destinatarului un avantaj clar, cuantificat în beneficii reale pentru ei;
- ✓ să ofere posibilitatea de valorificare de noi oportunități pentru destinatari;
- ✓ să propună un conținut convingător, simplu, ușor de comunicat, ușor de perceput și ușor de memorat de către destinatari;
- ✓ să fie credibilă în fața actualilor și potențialilor utilizatori;
- ✓ să conțină exemple de succes ale celor care au beneficiat deja de ofertele organizației;
- ✓ să informeze, dar și să educe destinatarii;
- ✓ să influențeze și să convingă destinatarul să beneficieze de oferta de servicii a organizației;
- ✓ să propună conținut și strategii originale, deosebite în mod calitativ de alte activități similare de promovare;
- ✓ să fie compatibilă cu viziunea, misiunea și obiectivele organizației, iar oferta promovată să fie realizabilă;
- ✓ să corespundă normelor deontologice și non-discriminatorii;
- ✓ să fie generatoare de rezultate (să aducă noi utilizatori, parteneri, susținători, simpatizanți, promotori etc.).

7. Raportarea

7.1. Obligațiuni legale și abordări instituționale pentru raportare

Orice entitate care operează pe teritoriul Republicii Moldova trebuie să prezinte diferite forme de raportare financiară și dări de seamă către diferite organe de stat în conformitate cu prevederile legislației în vigoare. Organizațiile necomerciale care activează în țară nu fac excepție.

Obligația de raportare a OSC-urilor către instituțiile de stat include informația fiscală, situația financiară, statistica consumurilor și cheltuielilor. Rapoartele standard nu presupun furnizarea de date sau informații personale care ar afecta viața privată a membrilor, donatorilor sau persoanelor cu funcții din cadrul asociației.

Rapoartele anuale de activitate constituie principalul pachet publicitar și de informare disponibil și sunt de interes pentru mulți utilizatori.

Din acest motiv, rapoartele anuale ar trebui:

- să prezinte organizația în cea mai bună lumină posibilă;
- să promoveze organizația și activitățile acesteia;
- să satisfacă nevoile celor interesați de a se informa de activitățile organizației;
- să ofere organelor de stat informație compilată despre organizație.

De **rapoartele financiare** sunt interesate mai multe categorii de persoane:

Personalul proiectului - pentru a ști cât de mulți bani și resurse sunt disponibili pentru proiectele lor, cât și ceea ce a fost cheltuit până acum.

Managerii - pentru a ține cont de modul în care sunt utilizate fondurile proiectului, mai ales în comparație cu planurile inițiale. Pentru a ajuta la planificare pentru viitor.

Personalul pe finanțe - pentru a vă asigura că există suficienți bani în conturile curente la bancă în scopul realizării lucrurilor pe care ONG-ul trebuie să le execute.

Consiliul de administrare - pentru a ține cont de modul în care sunt folosite resursele realizarea obiectivelor ONG-urilor.

Donatorii - pentru a se asigura că granturile sunt utilizate conform Acordului de grant și că obiectivele proiectului sunt îndeplinite. Totodată, pentru a considera să sprijine o organizație în viitor.

Guvernul - pentru a se asigura că ONG-ul plătește toate impozitele datorate și că acesta nu abuzează de statutul său de organizație „non-profit”.

Beneficiarii proiectului - să știe cât costă pentru a furniza serviciile în care sunt implicați drept beneficiari și pentru a decide dacă aceasta este o valoare bună pentru comunitatea lor.

Publicul larg - să știe ce generează și realizează ONG-ul în cursul anului și pentru ce sunt folosiți banii.

Pentru ONG care activează în Republica Moldova sunt obligatorii următoarele forme de raportare specifice pentru activitatea acestora:

1. Rapoarte prezentate instituțiilor de stat:

a. Situațiile financiare ale organizațiilor necomerciale care se prezintă anual și se compilează potrivit prevederilor Indicațiilor metodice privind particularitățile contabilității în organizațiile necomerciale aprobate prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr.188 din 30.12.2014.

În mod distinct pentru Situațiile financiare ale organizațiilor necomerciale trebuie de menționat că acestea cuprind patru părți componente: 1. *Bilanțul contabil*. 2. *Situația de venituri și cheltuieli*. 3. *Situația modificărilor surselor de finanțare*. 4. *Notă explicativă la situațiile financiare*.

b. Raportul statistic trimestrial nr.5-CON „Consumurile și cheltuielile organizațiilor necomerciale” care se prezintă cu informația pentru fiecare semestru de 4 ori pe anul calendaristic.

c. Declarația cu privire la impozitul pe venit pentru organizațiile necomerciale, forma ONG17, care se prezintă anual.

2. Rapoartele prezentate organelor de conducere interne sau Adunării generale a membrilor ONG:

a. Raportul privind utilizarea mijloacelor cu destinație specială pentru un an de activitate.

b. Executarea bugetului privind utilizarea mijloacelor cu destinație specială pentru anul precedent.

c. Proiectul Bugetului general al mijloacelor cu destinație specială pentru anul viitor.

3. Rapoarte prezentate diferitor finanțatori cu privire la valorificarea surselor primite de la aceștia prin diferite forme:

a. Raportul financiar privind utilizarea mijloacelor beneficiate sub formă de grant sau donație filantropică.

b. Raportul narativ privind realizarea obiectivelor impuse de finanțator prin contractul de grant sau donație filantropică.

Dacă prima categorie de rapoarte se prezintă în forme unice pentru toate ONG din Moldova, atunci celelalte 2 categorii sunt individuale și se elaborează de către însuși ONG în cazul categoriei

de raportare pe interior, ori sunt impuse prin regulile speciale ale organizației finanțator, pentru sursele cooptate din afara ONG.

Există șapte principii de gestiune financiară eficientă pentru ONG-uri pe care le urmăresc majoritatea finanțatorilor (vezi Anexa:3). Acestea oferă un ghid la nivel înalt pentru administratori și pentru manageri, care îi ajută să se asigure că organizația lor utilizează eficient fondurile și că personalul lucrează în mod corespunzător. Ele oferă, de asemenea, o listă de verificare utilă atunci când se decide dacă să se finanțeze alte ONG-uri.

7.2. Publicarea rapoartelor în calitate de instrument al transparenței organizaționale.

Conform art.7 alin.(3) din Legea 86/2020, organizația necomercială face public raportul anual de activitate în cel mult 6 luni de la sfârșitul anului pentru care este întocmit. Raportul anual de activitate conține informații referitoare la activitățile desfășurate, valoarea mijloacelor financiare și a materialelor obținute și folosite, precum și alte informații relevante.

Dacă organizația nu publică raportul anual de activitate, aceasta va transmite, în termen de cel mult o lună, o copie a raportului oricărui solicitant.

La solicitarea autorității publice competente, organizația necomercială prezintă acesteia, în termen de cel mult o lună, raportul anual de activitate.

Neprezentarea raportului anual de activitate după solicitarea repetată a Ministerului Justiției constituie temei pentru inițierea procedurii de lichidare forțată de către Judecătoria Chișinău, dacă raportul de activitate nu a fost prezentat în termen de 6 luni de la cea de-a doua solicitare.

Pentru organizațiile necomerciale cu statut de utilitate publică și cele beneficiare ale desemnării procentuale, prezentarea și publicarea rapoartelor atât de activitate, cât și financiare este obligatorie.

BIBLIOGRAFIE ȘI WEBOGRAFIE

Cadru normativ

1. Constituția Republicii Moldova din 29.07.1994
2. Legea nr.86/2020 cu privire la organizațiile necomerciale
3. Legea nr. 436 din 28.12.2006 privind administrația publică locală
4. Legea nr. 133 privind declararea averii și a intereselor personale
5. Legea integrității nr. 82 din 25.05.2017
6. Legea pentru ratificarea Convenției civile privind corupția, nr.542 din 19.12.2003

Surse bibliografice

1. Dumitru Iacob si Cizmaru Diana Maria, Introducere in teoria organizațiilor – zece teme de managementul organizațiilor, Facultatea de comunicare si Relații Publice, București, 2007
2. Cizmaru Diana Maria, Comunicarea interna in organizații, Editura Tritonic, București, 2008
3. Management organizațional pentru Organizațiile Neguvernamentale, Manual <https://goo.su/76n6>
4. Elaborarea și implementarea politicilor și procedurilor interne, Ghid pentru organizațiile societății civile din Moldova, <https://goo.su/76Nx>
5. Raport de evaluare a conformității sistemul național anticorupție al Republicii Moldova la principalele standard internaționale în domeniul combaterii a corupției și integrității în sectorul privat <https://goo.su/76po>
6. Măsurile de prevenire a corupției și recuperarea de bunuri în Republica Moldova. Raport alternativ privind punerea în aplicare a capitolelor II și V ale Convenției Națiunilor Unite împotriva corupției <https://goo.su/76XD>

ANEXE

Anexă:1

PRINCIPALELE CAPITOLE ALE CODULUI DE ETICĂ

1. Declarația de responsabilitate

Va reprezenta înțelegerea și importanța conceptului de etică și va fi indemnul de aliniere al echipei de implementare, al beneficiarilor și partenerilor la aceste declarații.

Prezentarea trebuie să fie realizată într-un limbaj simplu, clar, să fie înțeleasă de toată lumea și să includă asumarea în mod explicit.

Se va evita folosirea unui limbaj greoi și de tip juridic, cu termeni excesiv de complicați.

2. Viziune, valori și principii etice și de conduită profesională în cadrul organizației

Capitolul este dedicat unei descrieri a viziunii, valorilor și principiilor organizației. Sub formă de sinteză, acestea trebuie să exprime caracterul de integritate a organizației și echipei. Principiile vor da valoare viziunii stabilind felul cum lucrurile se vor desfășura și vor susține efortul de aliniere la codul etic propus.

Documentul trebuie construit în așa fel încât să surprindă esențialul și să fie ușor de înțeles și urmat. Exercițiul de stabilire al principiilor și valorilor este un exercițiu al întregii echipe. Acestea trebuie să fie cunoscute și împărtășite de toată echipa. Toate elementele nominalizate mai sus trebuie să fie interrelaționate, să se întrepătrundă pentru a avea un caracter unitar.

3. Guvernanța

În acest capitol se va pune accent pe rolul Consiliului și Administratorului/Directorului Executiv de implementare a principiilor de etică, la fel și pe neadmiterea comportamentelor neetice în activitate.

4. Resursele umane

Acest capitol descrie principiile de abordare a resurselor umane, a relațiilor de muncă și a drepturilor angajaților și voluntarilor. De notat că se bazează pe Prevederile Regulamentului Intern (document obligatoriu în conformitate cu prevederile art.198-199 din Codul Muncii). Codul etic va cuprinde principii de resurse umane precum diversitatea, egalitatea de șanse, non-discriminarea și tratamentul corect aplicat. Vor fi descrise politicile de transparență internă și a protejării vieții private a angajaților și voluntarilor. Selecția, evaluarea, pregătirea, oportunitățile de promovare și cazurile de încetare a relațiilor de muncă vor fi detaliate și puse în evidență. Vor fi de asemenea prezentate aspectele legate de comunicarea internă, transversală și orizontală, vor fi punctate procedurile în caz de conflict de interese (completate, după caz, de Politica de evitare a conflictelor de interese), folosirea abuzivă a funcției. Dacă în echipă sunt voluntari, e bine să se menționeze avantajele și beneficiile acestora.

5. Relația cu stakeholderii

La elaborarea acestei părți se va ține seama de colaborarea cu stakeholderii: parteneri, beneficiari, finanțatori, autorități publice și alte părți interesate. Se vor detalia măsurile de atragere și de întreținere de relații cu stakeholderii bazate pe criterii etice de transparență, non-

discriminare și legalitate. Se vor prezenta succint cazurile de conflict de interese, abuz și de disociere precum și cazurile de încetare a relațiilor parteneriale.

6. Transparența financiară și legală

Cu toate că Statutul organizației conține, de regulă, prevederi cu privire la transparență și raportate, acestea nu sunt suficiente, urmând a fi detaliate. În capitolul respectiv urmează a prezenta măsurile asumate pentru a asigura transparența financiară și legală a organizației. Se va prezenta asumarea răspunderii legale și fiscale, modalitatea de control, evaluare și raportare către interior și către stakeholderi. La fel vor fi descrise angajamentele și măsurile de luptă împotriva corupției și a altor forme de infracțiune.

7. Semnalarea cazurilor de încălcare a prevederilor Codului și soluționarea sesizărilor

Capitolul se va referi la subiecții abilitați a semnala cazuri de încălcare sau neglijare a prevederilor Codului de Etică, precum și modalitățile de examinarea și soluționare a acestor sesizări. Urmează a menționa, că persoanele care sesizează abateri de la prevederile Codului trebuie să aibă în vedere o justificare temeinică a faptelor expuse, pentru a evita formularea unor sesizări sau plângeri calomnioase, cu scopul doar de a denigra o anumită persoană sau un grup de persoane.

PRINCIPALELE CAPITOLE ALE POLITICII DE EVITARE A CONFLICTULUI DE INTERESE

1. Identificarea conflictelor de interes

Conflictul de interes este confruntarea/impactul dintre obligațiile și atribuțiile de serviciu cu interesele și doleanțele personale în calitate de persoană privată.

Conflictele de interes există atunci când o persoană are anumite interese care afectează sau pot afecta abilitatea acestei persoane de a lua decizii corecte și imparțiale din numele organizației.

2. Principii generale de conduită etică și profesională a personalului

- a) Imparțialitate și obiectivitate;
- b) Transparență și asigurarea activității;
- c) Responsabilitate individuală și exemplu personal.

3. Conflictele de interes în cazul membrilor organelor decizionale și la nivel executiv

Organul de conducere va fi constituit din persoane care nu au interese personale sau financiare în cadrul Asociației. Organul executiv (administratorul) va fi desemnat în așa fel, încât să se evite incompatibilitățile prevăzute de lege și conflictele de interes.

4. Prevenirea și gestionare conflictelor de interes

În cadrul organizației, soluționarea oricărui conflict de interes se efectuează prin examinarea fiecărei declarații cu privire la conflictul de interes completate de către membri.

5. Criterii de acțiune în cazul apariției unui conflict de interes:

- a. Politica de independență;
- b. Refuzul de a acționa;
- c. Barierele informaționale;
- d. Procedurile și măsurile referitoare la conflicte, elaborate de către organizație;
- e. Înregistrarea declarațiilor cu privire la conflictele de interes;
- f. Escaladarea către organul de conducere al Asociației – Consiliul sau administratorul vor primi rapoarte privind registrul potențialelor conflicte de interes.

6. Declararea (comunicarea) conflictelor de interes

Odată cu identificarea unui conflict de interes, membrul va anunța, în decurs de maximum 3 zile, organul ierarhic superior și persoana responsabilă de respectarea Politicii cu privire la evitarea conflictelor de interes despre:

- a) interesul său legat de decizia pe care trebuie să o ia personal sau la luarea căreia trebuie să participe, ori de acțiunea pe care trebuie să o întreprindă în îndeplinirea atribuțiilor sale de serviciu;
- b) calitatea sa de membru, fondator sau asociat, membru al organului de conducere, membru al organului de control a unei persoane juridice cu care Asociația are încheiat un parteneriat sau urmează să colaboreze.

Conflictele de interes vor fi menționate și la procesul de realizare a unei achiziții

PRINCIPALELE CAPITOLE (PREVEDRI) ALE POLITICII ANTICORUPȚIE

1. Stimularea integrității

Conștientă fiind de importanța prevenirii și descoperirii actelor de corupție, organizația va promova o cultură a integrității atât pe intern, precum și în rândul beneficiarilor și în relațiile cu partenerii, prin formarea și difuzarea unei conduite etice, cu scopul de a preveni și evita desfășurarea unor activități ilicite și contrare normelor de conduită stabilite prin Codul Etic.

2. Garantarea transparenței

Organizația crede în importanța transparenței în ceea ce privește informațiile transmise organelor de conducere, instituțiilor statului, donatorilor și partenerilor. Cu scopul de a dobândi încrederea maximă a tuturor actorilor nominalizați, organizația va oferi informații veridice și complete.

3. Prelucrarea datelor cu caracter personal și informațiilor cu caracter confidențial

Organizația informează privitoare la membri, beneficiari, partenerii și angajații săi cu un nivel maxim de discreție și protecție a datelor personale. Aceste informații vor fi păstrate cu cel mai înalt grad de confidențialitate și nu vor fi utilizate în mod necuvenit de către angajați sau administrator în beneficiul propriu sau al terților.

4. Spălarea de bani

Organizația nu contribuie la spălarea de bani și nici la finanțarea activităților teroriste. Din acest motiv, colaborează cu autoritățile competente din țară, în lupta împotriva spălării banilor și a finanțării activităților teroriste, oferind toate informațiile solicitate de acestea în conformitate cu legislația în vigoare în materie, precum și denunțând operațiunile suspecte.

5. Conflictul de interese

Organizația își bazează relația cu angajații săi pe devotamentul ce ia naștere din interesele comune existente între aceștia și organizație. Pentru aceasta, respectă participarea angajaților săi la alte activități, când acestea se desfășoară în cadrul legislației în vigoare și al contractelor de muncă și nu implică concurența neloială, nici nu intră în conflict cu responsabilitățile lor în calitate de angajați ai organizației și nici nu se utilizează ca mijloc de realizare a practicilor asociate cu corupția.

6. Contribuții pentru partidele politice

Organizația nu manifestă sprijin și nici nu prestează contribuții financiare sau donații de niciun fel pentru personalități politice și/sau partide politice.

7. Relațiile cu terții și cu intermediarii

Angajații și membrii echipei organizației intră în relații cu beneficiarii, partenerii și donatorii respectând un nivel de etică profesională maximă. Organizația va solicita, prin contractele pe care le încheie, asumarea unor angajamente care includ respectarea normelor anticorupție.

8. Relația cu funcționarii publici

Orice se oferă funcționarilor publici, inclusiv atențiile din partea organizației, trebuie realizate sub formă legală și în conformitate cu standardele etice ale organizației, cu scopul de a asigura respectarea efectivă a principiilor de obiectivitate, imparțialitate, neutralitate și transparență.

9. Comisioane, plăți sau beneficii în relația cu terții

Angajații sau membrii echipei nu vor putea primi, oferi și nici efectua sub formă directă sau indirectă plăți în numerar, în natură sau sub forma oricăror altor beneficii, către persoane angajate în cadrul altor organisme publice sau private, partide politice sau demnitari, cu intenția de a realiza sau menține, în mod ilicit, operațiuni de investiții, dezinvestiții, finanțări sau pentru alte categorii de tranzacții sau avantaje.

10. Atențiile din partea terților

Cadourile, atențiile și invitațiile la acțiuni, evenimente, etc., vor respecta normele interne ale organizației și în niciun caz nu vor trebui să influențeze voința sau obiectivitatea persoanelor ce fac parte din organizației sau din organele ei, pentru a dobândi un beneficiu sau un avantaj comercial sau de afaceri inadecvat. Atențiile terților nu trebuie să depășească nivelul curtoaziei, trebuind să fie echilibrate, raționale, transparente, legitime și social acceptabile și în cazul în care sunt cunoscute, nu trebuie să creeze o situație incomodă pentru persoana care le oferă sau pentru cea care le primește.

11. Plăți pentru facilitare

Organizația se opune plăților pentru facilitare. Se înțelege prin acestea acele plăți de mică valoare, ilicite, realizate către organisme oficiale cu scopul de a facilita sau accelera efectuarea formalităților administrative sau a altor formalități similare.

12. Implementare

Organizația va dezvolta diverse mecanisme pentru a asigura implementarea adecvată a Politicii Anticorupție, precum și pentru a preveni, detecta, investiga și sancționa cazurile de corupție.

13. Aprobare

Politica Anticorupție va fi aprobată de către organul de conducere (Adunarea Generală/Consiliu) și devine obligatorie din data aprobării.

PRINCIPII DE GESTIUNE FINANCIARĂ EFICIENTĂ PENTRU ONG-URI

- 1. Administrarea.** Organizația trebuie să aibă grijă de resursele care îi sunt încredințate și să se asigure că acestea sunt utilizate în scopul dorit. Consiliul de administrare are responsabilitatea generală pentru acest lucru. În practică, managerii o realizează printr-o planificare strategică atentă, prin stabilirea de controale adecvate, prin luarea în considerare a riscurilor și prin înființarea unor sisteme care să funcționeze în concordanță cu cele două reguli de aur ale muncii în teren ale ONG-urilor.
- 2. Responsabilitatea.** Organizația trebuie să explice modul în care și-a folosit resursele și ceea ce a obținut ca rezultat tuturor părților interesate, inclusiv beneficiarilor. Toate părțile interesate au dreptul să știe cum au fost utilizate fondurile și autoritatea lor. ONG-urile au o obligație operațională, morală și legală de a-și explica deciziile și acțiunile și de a-și prezenta rapoartele financiare la control.
- 3. Transparența.** Organizația trebuie să fie deschisă în privința activității sale, oferind informații despre activitățile și planurile sale părților interesate relevante. Aceasta include pregătirea unor rapoarte financiare exacte, complete și la timp, precum și punerea lor la dispoziția părților interesate, inclusiv a beneficiarilor. Dacă o organizație nu este transparentă, atunci poate da impresia de a avea ceva de ascuns.
- 4. Integritatea.** La nivel personal, persoanele din organizație trebuie să opereze cu onestitate și proprietate. De exemplu, managerii și administratorii trebuie să dea exemplul în urmărirea procedurilor și prin declararea oricăror interese personale care ar putea intra în conflict cu îndatoririle lor oficiale. Integritatea rapoartelor financiare depinde de exactitatea și exhaustivitatea înregistrărilor financiare.
- 5. Viabilitatea.** Cheltuielile trebuie menținute în echilibru cu fondurile primite, atât la nivel operațional, cât și la nivel strategic. Viabilitatea este o măsură a continuității și securității financiare a ONG-urilor. Administratorii și managerii trebuie să elaboreze o strategie de finanțare pentru a arăta modul în care ONG-ul își va îndeplini toate obligațiile financiare și va livra planul său strategic
- 6. Standarde contabile.** Sistemul de evidență și documentare financiară trebuie să respecte standardele și principiile contabile acceptate la nivel internațional. Orice contabil din orice colț al lumii ar trebui să poată înțelege sistemul organizației pentru păstrarea înregistrărilor financiare.
- 7. Consistență.** Politicile și sistemele financiare ale organizației trebuie să fie coerente în timp. Acest lucru promovează operațiuni și transparență eficiente, în special în ceea ce privește raportarea financiară. Deși este posibil ca sistemele să fie adaptate nevoilor în schimbare, trebuie evitate schimbările inutile. Abordările incoerente la gestiunea financiară pot fi un semn că situația financiară este manipulată.



📍 MD-2012, Moldova, Chisinau,
str. Bucuresti 83

☎ +373 (022) 233946, 233947
+373 068386664

✉ info@contact.md,
info.ong.contact@gmail.com;

🌐 www.contact.md