

UNITATE ÎN DIVERSITATE - ROLUL ȘI PARTICULARITĂȚILE FUNȚIEI OPERAȚIONALE ÎN CAZUL ORGANIZAȚIILOR NEGUVERNAMENTALE

Mihai LISETCHI
Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor
Universitatea De Vest din Timișoara
Timișoara, România
lisetchi@gmail.com

Abstract

Nongovernmental nonprofit organizations are becoming more and more prominent social actors in today's world. Their relevance is increasingly visible especially in the sociology-political and economical arenas. This coagulation and development of the nongovernmental sector, as an alternative to the market and public institutions, warrants an analysis of those aspects specific to operations management in nonprofit nongovernmental organizations. Where possible, examples and data reflecting management practices in these organizations in Romania were included.

Cuvinte cheie: Operations management, operations function, nongovernmental organizations, nonprofit organizations, resources.

1. INTRODUCERE

Organizațiile neguvernamentale în România

Realitatea actuala arata o crestere a relevantei organizatiilor neguvernamentale nonprofit (ONG), atat in ceea ce priveste dimensiunea ei socio-politica, cat si in ceea ce priveste dimensiunea ei economica: „In momentul de fata, in Romania sunt inregistrate peste 62.000 de organizatii [cu personalitate juridica], iar numarul angajatilor cu carte de munca din sectorul neguvernamental este de 90.000. Numai in anul 2008, ONGurile au atras resurse financiare de circa 1,25 miliarde de Euro.” [Error! Reference source not found.] Coagularea și dezvoltarea sectorului nonprofit, ca o alternativa la activitatea pietei si a institutiilor publice, face utilă realizarea

unei analize instituționale care sa urmareasca identificarea elementelor de funcționalitate și a eventualelor disfuncționalități existente in managementul operational al organizatiilor neguvernamentale.

Organizațiile neguvernamentale – aspecte teoretice

In raport cu celelalte categorii de institutii ce opereaza la nivelul societatii, organizațiile neguvernamentale nonprofit, (mai cunoscute sub sintagma generic utilizata de "organizatii neguvernamentale" - abreviat: ONG), ca mod de funcționare, se aseamăna cu organizațiile private comerciale, dar scopurile și obiectivele lor sunt îndreptate către acoperirea unor nevoi sociale prin realizarea de activitati de interes public fara a urmari distribuirea profitului (daca exista) catre persoanele implicate in realizarea sa, fapt ce le aduce aproape de logica organizațiilor publice [0, pag. 8].

Exista numeroase definitii ale conceptului de organizatie neguvernamentala nonprofit. Conform definitiei structural-funcionale [0, pag. 6], organizatiile neguvernamentale nonprofit trebuie sa indeplineasca urmatoarele criterii: *sa functioneze ca entitate structurata, sa fie de natura privata, sa respecte criteriul nondistributiei profitului, sa se auto-guverneze, sa fie bazate pe voluntariat.*

Clasificarea cea mai utilizata este International Classification of NonProfit Organizations (ICNPO) [0].

In continuare, punem in discutie doar o parte dintre organizatiile neguvernamentale nonprofit (denumite, in mod comun, si organizatii neguvernamentale sau organizatii nonprofit). Mai precis, in intelesul acestui text, *sintagmele <organizatii neguvernamentale> (cu abrevierea ONG)*

sau <organizatii nonprofit> definesc o clasa organizationala formata din structuri institutionalizate de natura privata, dedicate unei nevoi sociale, independente in raport cu institutiile publice si care nu urmaresc obtinerea puterii politice (i.e. cazul partidelor) sau profitului (i.e. cazul societatilor comerciale private).

2. FUNCTIA OPERATIONALA IN ORGANIZATII

In functionarea oricarei organizatii, indiferent de natura ei juridica, aria geografica sau domeniul de activitate, se intalnesc doua sarcini fundamentale: guvernare si executie. Sarcina executiva poate fi impartita, la randul ei in: (I) implementarea activitatilor dedicate direct beneficiarilor (ce pot fi parte din proiecte, programe) si (II) administrarea organizatiei [0].

Managementul operational se refera la realizarea sarcinii executive, respectiv, la operationalizarea deciziilor de guvernare a organizatiei (i.e. misiune, directii si obiective strategice). Spre deosebire de managementul de ansamblu, managementul operational se refera numai la structurile interne ale unei organizatii (i.e. sectii de productie, ateliere, servicii), opereaza cu perioade scurte de timp (i.e. luna, decada, saptamana, zi, schimb de lucru, si, uneori, chiar ora) si se ocupa de aspectele de amanunt ale procesului de productie. Indiferent de domeniul de activitate, sistemul organizational indeplineste anumite functii: cercetare-dezvoltare, aprovizionare, productie ("operatii"), livrare, comerciala-marketing, financiar-contabila, resurse umane, etc. Activitatea operativa se regasese in functia de "productie" (indiferent daca este vorba despre produse materiale sau imateriale), care cumuleaza totalitatea proceselor si operatiilor necesare transformarii intrarilor in iesiri (i.e. bunuri si servicii). Practic, fiecare organizatie are o functie operationala, indiferent daca ea este sau nu numita "operationala". *Sintagma operatii organizationale cuprinde toate activitatile necesare pentru ca o organizatie sa poata crea si furniza bunuri sau servicii beneficiarilor sai.*

Comentariile de mai sus sunt universal aplicabile oricarei organizatii, indiferent de marimea ei, de natura ei juridica (i.e. publica

sau privata), respectiv, de natura ei lucrativa (i.e. comerciala sau nonprofit). In raport cu cele de mai sus, se poate trage concluzia ca, la fel ca in cazul oricarei organizatii, si in cazul ONG, functia operationala defineste modul de gestionare a resurselor si mijloacelor pe care o organizatie le utilizeaza pentru atingerea obiectivelor asumate. Cu alte cuvinte, se poate afirma ca nu exista diferente intre agenti economici si organizatii nonprofit in ceea ce priveste rolul functiei operationale la nivelul acestor organizatii.

3. ASPECTE SPECIFICE ALE FUNCTIEI OPERATIONALE PENTRU ORGANIZATII NEGUVERNAMENTALE

Pentru orice organizatie, ratiunea de a fi determina comportamentul organizational. In acest sens, in cazul agentilor economici, ratiunea de a fi este realizarea de servicii si produse destinate vanzarii catre un anumit grup de consumatori in conditii de eficienta si eficacitate si avand drept criteriu de performanta maximizarea profitului. Prin comparatie, in cazul organizatiilor neguvernamentale, realizarea de servicii si produse destinate vanzarii ar putea fi una dintre modalitatile abordabile pentru atingerea scopului organizational. Aceasta diferenta se manifesta din mai multe perspective (Dezvoltare a modelului descris de Antonella Noya si Emma Clarence 2007 *The Social Economy Building Inclusive Economies*, Paris: OECD, pag. 34-36) ale comportamentului organizational:

- scopul fundamental. In cazul organizatiilor neguvernamentale, scopul organizatiei vizeaza o nevoie sociala, fie a unui grup determinat sau determinabil, fie a comunitatii, in ansamblul ei. Eventual, in cazul derularii de activitati economice, realizarea de servicii si produse destinate vanzarii este o metoda ce conduce spre atingerea scopului social al organizatiei;
- modalitatea de actiune organizationala in raport cu problematica abordata. In cele mai multe cazuri, actiunea este *directa*, cu alte cuvinte, organizatia actioneaza

- ea, insasi, asupra problemei vizate. In cadrul sectorului nonprofit, exista, insa, si organizatii-suport, denumite si organizatii intermediare, ce actioneaza ca surse de resurse pentru alte organizatii neguvernamentale. Cu alte cuvinte, actioneaza *indirect* asupra unei probleme vizate. Acest mod de actiune organizationala se materializeaza in acordarea de informatii, finantari sau echipamente. Este vorba despre centre de resurse informationale, incubatoare de ONG, organizatii finantatoare, etc. Transferul de resurse poate fi definitiv (cazul granturilor) sau temporar (de exemplu, in cazul alocarii unor echipamente pe durata unui proiect);
- participarea la procesul de luare a deciziilor. Decizia organizationala nu este dependenta de contributia asociatilor la capitalul organizatiei. Ea nu este fragmentata dupa criteriile financiare, ci dupa gradul de implicare in activitatile organizatiei (i.e. angajati, voluntari, membri, lideri alesi, etc.), pe baza unor proceduri democratice;
 - pluralitatea modalitatilor de obtinere a resurselor. Pentru asigurarea resurselor necesare derularii activitatilor proprii, organizatiile neguvernamentale pot apela atat la activitati neeconomice (i.e. atragerea de finantari nerambursabile), cat si la activitati economice;
 - utilizarea unui mix de tipuri de resurse umane: atat personal platit, cat si voluntari;
 - cuplul serviciu-piata. De cele mai multe ori, costul unui produs sau serviciu furnizat de o organizatie neguvernamentala nu a fost determinat in raport cu cheltuielile aferente livrarii serviciului, astfel ca beneficiarii nu platesc pentru produsele/serviciile obtinute sau platesc la o valoare sub valoarea de piata. Acest lucru este posibil atunci cand exista un tert, finantatorul, ce subventioneaza, integral sau partial, produse sau servicii furnizate beneficiarilor de catre organizatie;
 - principiile de alocare a profitului. Spre deosebire de agentii economici,

profitul obtinut din derularea de activitati economice, respectiv, surplusul, daca exista, rezultat din derularea de proiecte cu finantare nerambursabila, nu pot fi revendicate in nume personal ca in cazul agentilor economici, de catre patron sau asociati. Aceste sume raman la dispozitia organizatiei neguvernamentale in vederea atingerii scopului generic.

In raport cu complexitatea unei asemenea perspective, cele mai importante *aspecte specifice ale functiei operationale pentru organizatii neguvernamentale nonprofit* sunt: (I) *preponderenta activitatii de voluntariat*, (II) *modul de obtinere al resurselor*, (III) *implicarea beneficiarilor in activitatile organizatiei si* (IV) *bugetarea si raportarea financiara*. In continuare, este descris fiecare dintre aceste aspecte.

Este de mentionat faptul ca specificitatea elementelor mentionate mai sus nu este absoluta, nici in ceea ce priveste existenta ei in intreaga masa a organizatiilor neguvernamentale si nici in ceea ce priveste unicitatea ei doar pentru aceasta clasa de organizatii. De exemplu, lucrul cu voluntari se poate realiza si la nivel de institutii publice. Pe de alta parte, elementele mentionate sunt cele mai reprezentative si, implicit, definitorii pentru functia operationala in cazul organizatiilor neguvernamentale.

De asemenea, este de remarcat faptul ca elementele mentionate mai sus ca fiind specifice organizatiilor neguvernamentale, nu prezinta diferente semnificative in raport cu tipul de incorporare al organizatiei, fie ca este de tip asociativ (i.e. asociatie sau federatie), respectiv, de tip patrimonial (i.e. fundatie). Aceasta ultima observatie ia in considerare faptul ca, in epoca moderna, a devenit din ce in ce mai consistenta tendinta ca fundatiile sa opereze, adesea, ca operatori directi la nivelul unei problematice si mai rar ca surse de finantare a celorlalte organizatii neguvernamentale (i.e. asociatii, federatii), asa cum este definit rolul principal al fundatiilor intr-o abordare clasica [0, pag. 66].

3.1. Preponderenta activitatii de voluntariat

Derularea operatiilor organizatiei pe baza de activitati de voluntariat reprezinta cel mai relevant aspect specific organizatiilor neguvernamentale din perspectiva managementului operational. Astfel, din perspectiva resurselor umane gestionate de catre o organizatie neguvernamentala pentru derularea propriilor activitati, exista (I) organizatii care opereaza exclusiv pe baza de voluntariat, (II) organizatii care opereaza exclusiv pe baza de activitati platite, respectiv, (III) organizatii care opereaza pe baza unui mix de activitati platite si activitati de voluntariat.

Preponderente in masa sectorului nonprofit sunt organizatiile care opereaza pe baza de activitati de voluntariat. In Romania, *Barometrul Liderilor ONG* relevă faptul că majoritatea organizațiilor neguvernamentale (i.e. 90%) lucrează cu voluntari [0, pag. 88].

Privitor la organizatiile neguvernamentale care opereaza pe baza de activitati de voluntariat, se impune o observatie rar intalnita in doctrina: in cazul specific al unei anumite categorii de organizatii neguvernamentale, respectiv, in cazul asociatiilor, activitatile de voluntariat includ prestatiile gratuite in favoarea organizatiei realizate *atat de persoane din afara organizatiei, cat si de catre membri*.

In general, teoria abordeaza de o maniera restrictiva raportul dintre organizatie si membri ca fiind un raport bilateral: organizatia desfasoara activitati (presteaza servicii) de interes pentru membri, iar acestia platesc aceasta prestatie sub forma de cotizatie. In fapt, in afara acestui raport, (cel puțin o parte dintre) membrii se implica benevol si fara o contraprestatie materiala, deci, in calitate de voluntari, fie in derularea de activitati ale organizatiei, fie in administrarea organizatiei.

De altfel, in raport cu pozitia fata de actiunea organizationala, se pot distinge urmatoarele categorii de resurse umane disponibile organizatiilor neguvernamentale: (I) publicul larg, (II) voluntarii (in sensul restrans al conceptului, adica persoane din public dispuse sa se asocieze pe o anumita durata activitatilor organizatiei, in raport cu un anumit proiect), (III) membrii (persoane ce isi asuma benevol un anumit nivel de angajament, de obicei pe termen lung, fata de organizatie si activitatile ei) si (IV) liderii. *Activitatea benevola si neremunerata a*

liderilor in folosul organizatiei este specifica doar organizatiilor nonprofit si reprezinta unul dintre aspectele cele mai reprezentative pentru functionarea acestora.

Voluntariatul este o forma de participare publica ce se bazeaza pe o plaja larga de motivatii specifice: altruism (i.e. solidaritate umana), civism, dezvoltare personala, socializare, etc. In acest sens, voluntariatul reprezinta o resursă pentru dezvoltarea socio-economică a comunitatii [0, pag. 85].

Teoria arata ca voluntariatul este specific doar organizatiilor nonprofit, fie ele institutii private (ONG) sau institutii publice, iar normele juridice reglementeaza in acest sens practicarea voluntariatului.

In Romania, Consiliul National al Voluntariatului a adoptat urmatoarea definitie: voluntariatul este activitatea desfasurata din proprie initiativa, de catre orice persoana fizica, in folosul altora, fara a primi o contraprestatie materiala. Aceasta definitie se regaseste, intr-o forma apropiata si in legea voluntariatului [Error! Reference source not found.].

Programul de voluntariat reprezinta o etapa superioara in modul de gestionare a voluntarilor la nivelulul unei organizatii. Se defineste prin faptul ca exista la nivelul organizatiei cel puțin o persoana cu atributii privind lucrul cu voluntarii, iar activitatile legate de atragerea si pregatirea voluntarilor au un caracter planificat, sistematic si permanent.

Voluntarii reprezinta cea mai valoroasa resursa pe care o pot mobiliza organizatiile neguvernamentale. Activitatea lor poate sa contribuie la cresterea capacitatii de actiune a organizatiei pe langa care activeaza, fie prin expertiza lor, fie prin numarul lor. Prezenta lor contribuie, de asemenea, la consolidarea imaginii organizatiei, respectiv, la promovarea imaginii organizatiei. Beneficiile mentionate sunt cu atat mai valoroase cu cat, la prima vedere, voluntariatul reprezinta o resursa gratuita. Practic, pregatirea organizatiei pentru a acomoda activitatea voluntarilor reprezinta o investitie pe care organizatia si-o asuma.

Dincolo de beneficiile organizatiei-gazda, voluntarii obțin, la randul lor, variate beneficii de pe urma activității lor. Recunoașterea socială, formarea de deprinderi, obtinerea de satisfacții psihologice, integrarea în rețele sociale,

petrecerea timpului liber în mod plăcut, sunt doar cateva dintre motivațiile mai frecvent întâlnite pentru practicarea voluntariatului.

În ceea ce privește practica voluntariatului în România, într-un studiu realizat în 2005, 7 % dintre cetățenii români au spus că au participat la activități de voluntariat în ultimele 12 luni (i.e. 2004) în mod regulat, iar alți 25 % că au participat la astfel de acțiuni uneori sau rar [0, pag. 86].

Existența membrilor și a voluntarilor, categorii de resurse umane foarte specifice organizațiilor neguvernamentale, impune o abordare specifică în ceea ce privește managementul resurselor umane, fie că ne referim la criteriile de recrutare, de normare a pachetului de drepturi și obligații, de formarea lor, respectiv, de motivare și stimulare a lor în vederea fidelizării pe termen cât mai lung în raport cu organizația.

Marea provocare pentru organizațiile neguvernamentale din România rămâne în continuare dezvoltarea propriilor capacități și abilități de atragere și implicare a voluntarilor astfel încât să răspundă intereselor organizaționale, dar și celor motivaționale, în cazul voluntarilor, respectiv, nevoilor comunității [0, pag. 89].

Un aspect important în practica managementului operational specific unei organizații neguvernamentale, îl reprezintă relația angajați-voluntari [0, pag. 3-6].

Evaluarea colaborării, cât și soluționarea tensiunilor și blocajelor în cadrul acestei relații trebuie realizate pe trei direcții de acțiune: (I) instruirea personalului, (II) instruirea voluntarilor, (III) clarificarea/schimbarea politicii organizației privind colaborarea dintre părți. Rolul central în rezolvarea acestor aspecte revine conducerii.

3.2. Modul de obținere al resurselor

Toate organizațiile au nevoie de resurse. Într-o abordare generică, organizațiile neguvernamentale își asigură resursele atât din surse publice (i.e. instituții publice: administrație publică, centrală sau locală, respectiv, instituții cu competențe pe un anumit domeniu), cât și din surse private (i.e. persoane fizice sau instituții private). Aceste resurse pot fi rambursabile sau nerambursabile.

Definitorie pentru funcționarea organizațiilor neguvernamentale nonprofit

este utilizarea de resurse nerambursabile (fără a exclude și utilizarea de resurse rambursabile). În acest sens, pentru a înțelege specificitatea finanțării organizațiilor neguvernamentale este utilă o *clasificare a tipurilor de resurse nerambursabile*:

- *Resurse atrase*. După natura juridică a sursei de finanțare, aceste resurse pot proveni: (I) din surse private (fie de la membri, fie de la non-membri) sau (II) din fonduri publice (fie sub formă de finanțări directe – cum sunt granturile, de exemplu, fie indirecte – cum sunt scutițiile de impozite, de exemplu);
- *Resurse auto-generate* (sub formă de activități economice).

De remarcat faptul că, pentru organizațiile neguvernamentale, în majoritatea cazurilor, obținerea de resurse nerambursabile se realizează prin atragere de resurse, cele auto-generate prin activități economice fiind mai puțin specifice (chiar dacă nu excluse) comportamentului lor organizațional. În consecință, în continuare, discuția se va focaliza cu precădere asupra resurselor financiare atrase.

În cazul organizațiilor neguvernamentale din România, în anul 2008, veniturile din activități nonprofit au o pondere de aproape cinci ori mai mare decât cele din activități economice [0, pag. 60]. Din această perspectivă, deși consideră activitățile generatoare de venit importante, majoritatea organizațiilor neguvernamentale din România apreciază că le lipsesc atât abilitățile, cât și oportunitățile pentru a obține nivele ridicate de finanțare din activități economice [0, pag. 30].

Este de remarcat și un puternic fenomen de polarizare în ceea ce privește veniturile organizațiilor neguvernamentale din România: 7,46 % dintre organizații (adică 1.593 de organizații) realizează 82,11 % din totalul veniturilor înregistrate, în timp ce 66,58 % dintre organizații fie nu au avut niciun venit, fie au avut venituri mai mici de 40 000 de RON [0, pag. 49].

După natura juridică a sursei de finanțare și fără a urmări un anumit criteriu de ordonare în cadrul unui tip de surse de finanțare, *metodele utilizate* de către organizațiile neguvernamentale pentru atragere de resurse sunt:

- de la surse private: stabilirea obligatiei de plata a cotizatiei de catre membri, solicitarea de contributii (donatii), solicitarea de sponsorizari, trimiterea de cereri de finantare,
- din fonduri publice: trimiterea de cereri de finantare, solicitarea de subventii, derularea de campanii pentru atragerea de la persoane fizice a unei ponderi din impozitul datorat de persoane fizice, solicitari de scutiri de taxe si impozite.

In Romania, cadrul juridic (i.e. OG 26/2000, cu modificarile introduse de L 246/2005) mentioneaza urmatoarele forme in care se materializeaza resursele atrase de catre organizatii neguvernamentale nonprofit: cotizatiile membrilor, dobanzile si dividendele rezultate din plasarea sumelor disponibile, in conditii legale, dividendele societatilor comerciale infiintate de asociatii sau de federatii, venituri realizate din activitati economice directe, donatii, sponsorizari sau legate, resurse obtinute de la bugetul de stat si/sau de la bugetele locale, alte venituri prevazute de lege.

3.2.1. Atragere de resurse nerambursabile

Principalele forme in care se materializeaza resursele atrase de catre organizatiile neguvernamentale sunt: (I) contributia (avand drept caz particular donatia si donatia salariala programata), (II) sponsorizarea, (III) grantul, (IV) alocarea bugetara (subventia), (V) acordarea de scutiri de taxe si impozite, (VI) alocarea bugetara a unei ponderi din impozitul pe venit datorat de persoane fizice.

3.2.2. Auto-generarea de resurse (venituri din activitati economice)

In general (exceptii pot sa apara in raport cu prevederi legale ale unor diferite tari), organizatiile neguvernamentale nonprofit pot desfasura doua categorii de activitati in vederea auto-generarii de resurse: (I) *activitati economice directe*, derulate de catre organizatie in nume propriu, si (II) *activitati economice indirecte*, derulate de organizatie

avind ca intermediari societati comerciale infiintate de catre organizatie.

Activitati economice directe

Pentru acest caz, recomandarea de buna practica la nivel de doctrina este ca activitatile economice sa fie legate de domeniul de activitate al organizatiei, dar, in acelasi timp, legislatia diverselor tari poate sa aiba reglementari diferite in legatura cu acest aspect.

In cazul Romaniei, legislatia [0, art. 48] impune indeplinirea cumulativa a doua conditii: activitatea economica desfasurata sa aiba caracter accesoriu organizatiei si sa fie in stransa legatura cu scopul principal al organizatiei.

Un caz particular al veniturilor auto-generate il reprezinta *cotizatia*. In timp ce unii cercetatori considera cotizatia ca fiind un venit din activitati economice materializat sub forma unei prestatii destinate membrilor organizatiei [0, pag. 39], in Romania, legea considera cotizatia ca venit fara scop lucrativ, cu regim de donatie a membrilor facuta organizatiei [0, pag. 57].

Activitati economice indirecte

In cazul acestor activitati, societatile comerciale opereaza ca persoana juridica distincta, iar activitatea lor nu este in mod necesar legata de natura activitatii organizatiei fondatoare. De asemenea, in general, societatea comerciala infiintata poate imbraca orice forma din cele prevazute de legislatia tarii in care opereaza organizatia privind societatile comerciale, iar dividendele obtinute din activitatea acestor societati comerciale, daca nu sunt reinvestite in aceleasi societati comerciale, trebuie sa fie folosite pentru realizarea scopului generic al organizatiei neguvernamentale.

3.3. Bugetarea si raportarea financiara

Bugetarea este o componenta-cheie in managementul financiar. O bugetare corecta presupune o corecta prognoza a cheltuielilor impuse de derularea activitatilor. In functionarea sa, o organizatie opereaza cu mai multe tipuri de bugete: bugetul de baza, bugetul de programe, bugetul de investitii, bugetul pentru echipamente.

In cazul organizatiilor neguvernamentale, atat recomandarile de buna practica, cat si

conditiile de finantare pentru contractele de grant, impun doua modalitati de bugetare: atat pe proiect, in raport cu obiectivele urmarite, cat si pe organizatie.

Aferent se desfasoara si procesul de raportare financiara, respectiv, organizatiile neguvernamentale trebuie sa faca raportarile atat dupa modelul impus de finantator (in cazul proiectelor finantate prin granturi), cat si dupa cel impus de reglementarile legale (in cazul raportarilor pe organizatie cum sunt balanta, bilantul, etc.).

Ca o specificitate pentru cazul organizatiilor neguvernamentale din Romania, este de remarcat obligatia tinerii evidentei contabile separat, conform prevederilor legale, pentru activitati economice si neeconomice, respectiv, folosirea de conturi analitice specifice activitatii cu scop lucrativ, diferite de cele folosite pentru activitatea fara scop lucrativ.

Cateva aspecte si recomandari de buna practica privitoare la procesul de bugetare in cazul organizatiilor neguvernamentale [0]:

- O problema deosebita o reprezinta alocarea timpului de lucru in cazul personalului implicat in mai multe proiecte ale organizatiei, respectiv, distribuirea pe proiecte a costurilor administrative generale.

- Pentru o mai buna intelegere a continutului bugetului este recomandata realizarea unei descrieri narative care sa puncteze logica planificarii si relatiile operationale intre diversele categorii de cheltuieli.

- Procesul de planificare financiara trebuie sa acopere si stabilirea responsabilitatilor la nivel de structuri interne si persoane implicate in elaborarea bugetului, respectiv, monitorizarea executiei sale.

3.4. Implicarea beneficiarilor in activitatile organizatiei

O asemenea abordare vizeaza o mai corecta calibrare a actiunii organizatiei in raport cu nevoile grupului sau tinta, inclusiv, o mai judicioasa distribuire a resurselor proprii, cresterea capacitatii organizationale, dar si intarirea legitimitatii activitatilor organizatiei. În fapt, în funcție de misiunea organizației și de tipul acesteia, gradul de implicare al beneficiarilor în activitățile organizațiilor nonprofit este extrem de divers.

În România (la fel ca în majoritatea țărilor excomuniste), implicarea cetățenilor în activități sau în susținerea ONG-urilor rămâne limitată [0, pag. 83]. Astfel, in raport cu recomandarea doctrinara privind implicarea beneficiarilor in activitatile organizatiei, aceasta abordare este practicata in mica masura [0, pag. 38].

Referințe bibliografice

- [1] FDSC, (2010) *Organizatiile neguvernamentale conteaza: bilantul a 20 de ani de existenta*, text disponibil la: <http://www.fdsc.ro/pagini/organizatiile-neguvernamentale-conteaza.php>, accesat la 13 martie 2011
- [2] Andersen *et al.*, (2010) *România 2010. Sectorul neguvernamental – profil, tendințe, provocări*, București: Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile
- [3] Dakova, Vera, Dreossi, Bianca, Hyatt, Jenny, Socolovschi, Anca, (2000) *Review of the Romanian NGO Sector: Strengthening Donor Strategies*, text disponibil la: <http://www.scribd.com/doc/37160657/Despre-ONGurile-Dein-Romania>, accesat la 13 martie 2011
- [4] Salomon, Lester, (1992) *America's Nonprofit Sector: A Primer*, New York: The Foundation Center
- [5] Salamon, Lester, Anheier, Helmut, (1996) *The international Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)*, text disponibil la: http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP19_INCP0_1996.pdf, accesat la 13 martie 2011
- [6] Bancila, Adrian, Lisetchi, Mihai, Olteanu, Ion, Ticiu, Radu, (2002) *Organizatii neguvernamentale, Ghid practic*, pag. 12, Timișoara: Agentia pentru Informarea și Dezvoltarea Organizatiilor Nguvernamentale (AID-ONG)
- [7] McNamara, Carter *Basic Overview of Nonprofit Organizations*, text disponibil la: http://managementhelp.org/org_thry/np_thry/np_intro.htm, accesat 13 martie 2011
- [8] Noya, Antonella și Clarence, Emma, (2007) *The Social Economy Building Inclusive Economies*, Paris: OECD
- [9] *Ce este voluntariatul*, text disponibil la: http://www.voluntariat.ro/ce_este_voluntariatul.htm, accesat la 13 martie 2011
- [10] *Legea voluntariatului nr. 195 din 20 aprilie 2001 cu modificarile ulterioare*
- [11] *Relatia dintre voluntari si personalul angajat*, text disponibil la: http://www.voluntariat.ro/doc/resurse_voluntariat/seria%20MV/8Relatia%20dintre%20voluntari%2

Osi%20personalul%20angajat.pdf, accesat la 13 martie 2011

[12] Jacobs, Alex, *Financial Management for NGOs*, text disponibil la: <http://www.gdrc.org/ngo/financial-mgmt.html>,

accesat la 13 martie 2011

[13] *Donatiile salariale programate*, text disponibil la:

<http://www.localphilanthropy.szka.org/?p=364>,

accesat la 13 martie 2011

[14] *Ordonanța Guvernului nr. 26/2000* cu modificările introduse de L 246/2005

[15] *Codul fiscal* (Legea nr. 571/2003 cu modificările ulterioare)

[16] *Cercetare Omnibus GfK*, text disponibil la:

http://www.gfk-ro.com/public_relations/press/multiple_pg/005844/index.ro.html, accesat la 13 martie 2011

[17] *Legea nr. 43 din 21 ianuarie 2003 privind finanțarea activității partidelor politice și a campaniilor electorale*

[18] Salamon, Lester M., Sokolowski, S.Wojciech, List, Regina, (2003) The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project – Global Civil Society An Overview, *The International Journal of Not-for-Profit Law*, Volume 6, Issue 1, September 2003

[19] Carpenter, Heather, *Nonprofit Operations Toolkit*, text disponibil la:

http://www.mtnonprofit.org/uploadedFiles/Tertiary_Information/Starting_a_Nonprofit/NonprofitOperationsToolkit3rdEdPub.pdf, accesat la 13 martie 2011