



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GHIDUL SOCIETAL

Responsabilitatea Socială a ONG-urilor

Beneficiar:



Rețeaua
Europeană
pentru Promovarea
unei Economii
Responsabile

Parteneri:



ANPCDEFP
Ministerul Educației, Cercetării,
Tineretului și Sportului
România



CRIES
Centrul de Resurse pentru
Inițiative Etice și Solidare

IDEEA SOCIETALĂ



Societal este spațiul de dialog, experimentare și acțiune comună pentru o **rețea de ONG-iști și ONG-uri**, coordonată de REPER21, în parteneriat cu ANPCDEFP și CRIES. Împreună, identificăm și conștientizăm problemele grave și inedite generate de modelul economic actual, care afectează echilibrul mediului și coeziunea societății. Și drept răspuns promovăm un concept incontestabil: **Responsabilitatea Socială!**

Mai mult decât a promova acest concept, îl **aplicăm!** Deci "biletul de intrare" în Societal este **angajamentul și competența** ONG-istului/ONG-ului de a adopta Responsabilitatea Socială în **propriile activități și proiecte**.

Pentru a avea impact, Responsabilitatea Socială trebuie să devină "operațională" pentru principalii responsabili: **firmele și instituțiile**. Însă nu putem să predicăm altora ceea ce nu aplicăm noi înșine! Înainte

să răspândim acest concept în mediul de afaceri sau în cel instituțional, trebuie să-l sădăm cu succes în ONG-uri. Iată punctul forte al Societal: membrii rețelei promovează Responsabilitatea Socială în primul rând prin **puterea exemplului!**

**Fii schimbarea pe care
vrei s-o vezi în lume!**

GANDHI

Acest îndemn reprezintă, bineînțeles, o prețioasă lecție de viață pentru fiecare dintre noi, ca persoane. Dar ne-am propus să-l transformăm și într-un **principiu de management responsabil** pentru organizațiile din care facem parte. Iată **scopul Societal!**

PREMISELE SOCIETALE

Responsabilitatea Socială te privește!

Chiar dacă sunt "non-profit", și **ONG-urile sunt "actori economici"**! Pentru a-și realiza proiectele și desfășura activitățile curente, organizațiile noastre folosesc, precum o firmă, **resurse umane, naturale și financiare**. Și iată ce face Societal! Reunește într-o rețea ONG-istii și ONG-urile care conștientizează că aceste resurse sunt prețioase societății și că modul în care sunt utilizate trebuie să fie "responsabil social".

Ce înțelegem prin **Responsabilitatea Socială**? Este vorba de aplicarea principiilor **dezvoltării durabile** (echilibrul mediului, echitatea socială, eficacitatea economică) și **bunei guvernante** (transparență, comportament etic, implicarea stakeholderilor) în activitățile de management și proiectele organizației.

Corporate Social Responsibility (CSR) este un concept lansat de marile corporații ca răspuns la presiunea societății civile, conștientă de problemele pe care acestea le generează. Dar nu trebuie să lăsăm CSR-ul în

"proprietatea privată" a mediului de afaceri! Iată de ce, Societal dezvoltă competențe și elaborează instrumente prin care Responsabilitatea Socială să fie adoptată de organizațiile non-profit.

Ne-am propus să fim protagoniștii responsabilizării! Vrem ca ONG-urile din care facem parte să realizeze **proiecte cu valoare de exemplu** pentru firme și instituțiile publice.

Și totodată știm că **Responsabilitatea Socială ne aduce beneficii!** Adoptând-o, ne înlesnim accesul la finanțări, ne motivăm

voluntarii, ne facilităm recrutarea unor angajați responsabili și talentați, ne îmbunătățim colaborarea cu partenerii, ne creștem reputația în comunitate, ne diversificăm proiectele sau serviciile.

Nu în ultimul rând, dacă numărul ONG-urilor care adoptă acest concept ar atinge “masa critică”, sectorul nostru ar dobândi și o **definiție pozitivă**... ar fi neguvernamental, non-profit, dar pro-Responsabilitatea Socială.

Responsabilitatea Socială (a organizațiilor) vizează dezvoltarea durabilă (a societății)!

Asa cum arată și denumirea sa, **dezvoltarea durabilă** este un concept ce urmărește dezvoltarea, progresul... deci nu întoarcerea la o economie înapoiată. Însă modelul actual nu este nicidecum durabil deoarece creșterea vizată este în primul rând financiară și nu ține cont nici de limitele ecologice ale planetei și nici de consecințele sale grave pe plan social.

Hiper-producția și hiper-consumul, exacerbate de hiper-specula financiară, plasează astăzi întreaga umanitate pe o “**traietorie de depășire-prăbușire**”, punând în pericol înseși bazele civilizației: biodiversitatea, ecosistemele, condițiile climatice globale, echilibrul structurilor sociale, diversitatea culturală...

Cu toate acestea, mulți folosesc Responsabilitatea Socială ca pe un **instrument de relații publice**. Prea des, acest concept este “deturnat” pentru a oferi o înfățișare nouă, mai “verde”, unor practici neschimbate, “business as usual”. Societal invită în rețea ONG-iștii dispuși să promoveze și să aplice “**celălalt CSR**” – adică un demers capabil să aducă schimbarea, în sensul dezvoltării unui model socio-economic cu adevărat durabil!

Notițe

.....

.....

.....

.....

.....

SCENARIILE DE CRIZĂ (ANTI-SOCIETALE)

O condiție necesară pentru eficacitatea demersului de Responsabilitate Socială dezvoltat de Societal este **“educația globală”** a ONG-iștilor. Motivația pentru schimbare a membrilor rețelei vine deopotrivă din cunoașterea constrângerilor și oportunităților locale și din conștientizarea interdependențelor cu realitățile economice, sociale și politice de la nivel global, care au transformat lumea într-un singur sistem.

Nouă factori potențiali de criză

În cadrul programului de educație globală, Societal a organizat o serie de **atelieri de perspectivă** prin care a dezvoltat **viziunea** rețelei. Participanții au elaborat scenarii (“viitoruri posibile”) privind evoluția societății, în general, și rolul ONG-urilor, în particular.

Demersul prospectiv a scos în evidență o paletă de factori potențiali de criză, care – ori prin efectele lor conjugate, ori prin agravarea unora dincolo de un

anumit prag – pot produce în următorii ani o **criză gravă și inedită**, cu implicații majore sociale, ecologice, economice și politice:

- ❶ Creșterea concentrației de gaze cu efect de seră (GES) în atmosferă, schimbările climatice;
- ❷ Epuizarea resurselor naturale (resurse fosile, metale rare), penurie energetică și de materii prime;
- ❸ Periclitarea ecosistemelor (pierderea biodiversității, criza apei, eroziunea solurilor, deșertificări, deforestări, creșterea nivelului mării, poluări locale...);
- ❹ Creșterea demografică mondială, periurbanizarea, polarizarea spațială a sărăciei;
- ❺ Difuzarea modelului de hiper-producție și hiper-consum la scară mondială;

- ⑥ Creșterea insecurității alimentare, pierderea rezilienței locale, riscuri de foamete;
- ⑦ Extinderea sistemului financiar speculativ, creșterea îndatorării publice și private, sub-finanțarea economiei reale;
- ⑧ Multiplicarea riscurilor tehnologice (reactoare nucleare, bioinginerii, georinginerii, nanotehnologii, instalații militare);
- ⑨ Deficitul de guvernanță la nivel local și global, incapacitatea Statului și a instituțiilor internaționale.

Într-o lume perfectă, ONG-urile nu ar exista... Într-o lume cu probleme mărunte, ele ar putea juca un rol și el minor, limitat la "facilitarea" unor activități având alți protagoniști (instituțiile, corporațiile)... Însă în lumea noastră, amenințată de riscuri grave pe plan social, ecologic și economic, ONG-urile trebuie să fie la înălțime! Astăzi, se așteaptă dinspre societatea civilă soluții capabile să îmbine **responsabilitatea, eficacitatea și urgența.**

Contextualizarea Responsabilității Sociale

Ce altceva ar putea să însemne Responsabilitatea Socială pentru ONG-uri, dacă nu implicarea lor consistentă și proactivă în prevenirea și înlăturarea factorilor care amenință societatea, în care își desfășoară activitățile?

Situată în perspectiva evitării acestor “scenarii de criză”, Responsabilitate Socială devine un concept cu conținut și semnificații complexe, însă bine specificate și clare. Deci pentru ONG-istii și ONG-urile din rețeaua noastră aplicarea Responsabilității Sociale implică:

- 1 înțelegerea și diagnosticarea modului în care proiectele pe care le desfașoară se reflectă în cei nouă factori potențiali de criză;
- 2 planificarea și aplicarea unor măsuri concrete pentru ca proiectele respective să contribuie la reducerea acestor nouă factori și, în orice caz, să nu-i agraveze.

Notițe

[illegible]

STRATEGIA SOCIETALĂ

Cum va arăta ONG-ul meu la începutul deceniului următor? Dar proiectele pe care le va realiza atunci? Ce "cale" trebuie să urmeze începând din prezent, pentru ca în următorii ani să nu fie **afectat de schimbări**? Mai mult, cum poate să contribuie la **provocarea schimbării**, dar înspre un model durabil, care să respecte oamenii și mediul? ONG-iștii din Societal își pun astfel de întrebări. Fiindcă **"nu există vânt prielnic decât pentru cei care știu în ce direcție se îndreaptă"** (Seneca).

"Societal 2020" o strategie pe termen mediu

De ce vizăm 2020? Fiindcă reprezintă un **termen mediu**, adică nici prea îndepărtat, dar nici prea apropiat. Pe termen lung, strategia noastră și-ar pierde realismul, iar pe termen scurt n-avem nevoie

să elaborăm strategii pentru ca evoluțiile sunt relativ previzibile.

Totodată, orizontul 2020 este și cel al strategiei UE, **"Europa 2020"**, care reprezintă una dintre principalele noastre referințe. "Societal 2020" susține, la nivelul său, contribuția ONGurilor la obiectivul strategiei UE, și anume dezvoltarea unui model economic european "inteligent, durabil și favorabil incluziunii".

Ținta vizată

Societal vizează ca, progresiv, până la orizontul 2020, minim **100 de ONG-uri** din rețea să ajungă să integreze Responsabilitatea Socială în mod consistent pe întreaga paletă de activități pe care le desfașoară – deci în **100% din proiecte**.

La baza acestei strategii stau două **principii**:

- ❶ **îmbunătățirea continuă** a metodei de management responsabil de proiect pe baza dezvoltării de noi instrumente, a transferului de bune practici între organizații, a acumulării de experiență de către managerii societali;
- ❷ **extinderea progresivă** a demersului de Responsabilitate Socială, de la unul, către toate proiectele planificate și realizate de o organizație.

Impactul urmărit

Chiar dacă problemele ecologice, economice și sociale se acutizează rapid, cu riscul să provoace în următorii ani o criză gravă și inedită, cei mai mulți actori ai societății civile nu reușesc să iasă din **așteptarea pasivă**. Chiar și cei care conștientizează acest risc mizează în general pe o **strategie reactivă** – adică pe luarea de măsuri după manifestarea crizei. Societal nu așteaptă criza, ci, dimpotrivă, propune ONG-urilor o **strategie proactivă**!

Prin “Societal 2020” urmărim ca ONG-urile din rețea să-și întărească progresiv **două capacități** esențiale:

- » **“Rezistența”**: capacitatea organizației de a contribui la frânarea sau chiar la înlăturarea factorilor potențiali de criză (vezi “Scenariile de criză”, pag. 4);
- » **“Reziliența”**: capacitatea organizației de a “trece prin criză” în situația în care acești factori se agravează – absorbind șocul și revenind la o stare de referință în urma perturbării, învățând din răspunsurile la perturbări, păstrându-și identitatea, structura și funcțiile.

Raportul anual de progres

În intervalul 2013 – 2020, **ne evaluăm anual ținta și impactul!** Un raport de progres este publicat în “IMPACT SOCIETAL” (pag. 8) din anul respectiv.

Principalii indicatori ai evaluării anuale sunt:

- numărul managerilor societali și al ONG-urilor reprezentate de aceștia;
- numărul și valoarea agregată a proiectelor care au integrat măsuri consistente de Responsabilitate Socială (utilizând “Metoda societală, pag. 1);
- numărul ONG-urilor care au integrat demersul de Responsabilitate Socială în strategia organizațională pentru a-l aplica sistematic în toate proiectele desfășurate;
- numărul ONG-urilor care estimează că și-au îmbunătățit semnificativ capacitățile de rezistență și/sau de reziliență față de factorii potențiali de criză.

Notițe

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PLANUL SOCIETAL

În 2010 – 2013, sădim!

Am dat startul Societal prin "Competențe și instrumente pentru adoptarea Responsabilității Sociale în organizațiile societății civile"! Este un proiect "structural" (cofinanțat de POSDRU), care a permis REPER21 (coordonator), ANPCDEFP și CRIES (parteneri) să susțină **faza de lansare a rețelei**.

Să vedem! În acești 3 ani s-au implicat în proiectul Societal aproximativ **500 de ONG-uri și 600 de ONG-iști**. Dintre aceștia:

- **160 de ONG-iști** au fost **persoane resursă** pentru rețea. S-au implicat în evaluarea "metodei societale" (pag. 14) și și-au diseminat propriile bune practici de Responsabilitate Socială în cadrul a **8 ateliere regionale, 8 seminarii naționale, o "Universitate de vară", peste 60 de dezbateri tematice;**

- **20 de proiecte pilot** (cu finanțare comunitară, prin programele Grundtvig și Tineret în Acțiune) **au aplicat experimental metoda societală**. De-a lungul activităților de implementare, ONGurile care le gestionează au primit **asistență și consiliere de la "echipa societală"** (pag. 97);

- **80 de coordonatori de proiect** din tot atâtea ONG-uri au participat cu succes la **"Cursul Societal"**. Aceștia reprezintă **prima generație de "Manageri Societali"** (pag. 12) din cadrul rețelei, recunoscută oficial și promovată inclusiv de ANPCDEFP;

În 2013 - 2020, creștem!

Din 2013, avem tot ce ne trebuie: o strategie de dezvoltare pe termen mediu, o metodă practică de management responsabil, o rețea de manageri care o stăpânesc, numeroase organizații care își doresc s-o aplice. Deci începem responsabilizarea pe scară largă!

Obiectivul anual: integrarea Responsabilității Sociale în minim **30 de noi proiecte** prin Metoda Societală. Demersurile de responsabilizare vor fi coordonate și facilitate de Managerii Societali, cărora Echipa Societală le va oferi în mod sistematic asistență și consiliere.

Activități complementare anuale: pentru atingerea obiectivului anual, Planul Societal își propune trei activități:

- ❶ Organizarea unui **“Curs societal”** (actualizarea curriculumului pentru Managerii Societali, formare de noi manageri) și a unei **“Universități de vară”** (schimb de bune practici, networking) pentru consolidarea rețelei.
- ❷ Elaborarea unui **raport de progres** privind strategia “Societal 2020”, prin care evaluăm aportul Societal atât la reziliență, cât și la rezistența ONGurilor din rețea față de cei nouă factori potențiali de criză identificați (“Scenariile de criză”, pag. 4);
- ❸ **Actualizarea metodei societale** în funcție de evoluția ONG-urilor, a societății românești, dar și a conceptului de Responsabilitate Socială în standardele internaționale (ISO 26000, GRI).

Din 2013, răspândim!

Îmbunătățindu-și performanțele de la un proiect la următorul, ONG-urile devin ca fructele care atunci când ajung la maturitate se deschid spontan pentru a-și răspândi natural semințele. Iar Societal este pentru ele ca vântul... le diseminează larg demersurile responsabile!

Anual, începând din 2013, realizăm publicația **“IMPACT SOCIETAL”**, care include “Anuarul Societal” și “Catalogul Societal”. Acestea prezintă Managerii Societali și, respectiv, proiectele responsabilizate cu ajutorul acestora. Publicația apare în **română, engleză și franceză** și este difuzată (inclusiv cu sprijinul ANPCDEFP) în numeroase rețele de la nivel național și european.

PARTENERIATUL SOCIETAL

Pentru a deveni Partener Societal, ONG-ul tău trebuie să aplice Metoda Societală (pag. 14) într-un **proiect concret** și să implice Echipa Societală (pag. 97) în activitățile de responsabilizare.

Există **două tipuri de parteneriat**. Dacă proiectul tău e deja lansat, atunci echipa noastră “urcă din mers”. Îți oferim asistență și consiliere pentru fazele de **implementare, evaluare și raportare**. Dar dacă proiectul tău e încă “la start”, atunci putem să-l elaborăm în parteneriat și să-i integrăm Responsabilitatea Socială încă din faza de **planificare**.

Checklist-ul

Crezi că scopul și principiile societale se potrivesc ONG-ului tău? Vrei să devină Partener Societal? Atunci verifică dacă ai parcurs cu succes următorii **7 pași**:

❶ Conectarea

- ☐ Ai completat și transmis **Formularul de adeziune** care implică adeziunea la **Codul Societal**;
- ☐ Ai creat un cont de utilizator pentru ONG-ul tău în **comunitatea Societal.ro**;

❷ Angajamentul

- ☐ Ai ales (cel puțin) un proiect gestionat de ONG-ul tău pentru a-l responsabiliza pe baza **Metodei Societale**;
- ☐ Ai ales (cel puțin) un **Manager societal** pentru animarea și facilitarea activităților de responsabilizare din proiect;

❸ Operaționalizarea

- ☐ Ai elaborat un **Plan de acțiune** în care prezinți toate măsurile concrete de responsabilizare prevăzute;
- ☐ Ai realizat împreună cu echipa societală o **analiză “SMART”** a Planului de acțiune și pe baza

recomandărilor primite ai actualizat măsurile planificate;

4 Promovarea

- ☐ Ai încărcat la **rubrica Proiecte** o prezentare succintă a proiectului pentru care realizezi demersul de responsabilizare;
- ☐ Ai promovat faptul ca ești "Partener societal" printr-un **comunicat în rețeaua ta**, dar și prin diferite prezentări, articole sau preluarea unor materiale publicitare;

5 Implementarea

- ☐ Ai elaborat un **Tablou de bord** și ai monitorizat cu ajutorul lui realizarea măsurilor cuprinse în Planul de acțiune;
- ☐ Ai solicitat în mod sistematic **asistența și consilierea Echipei Societale** de-a lungul activităților de implementare;

6 Raportarea

- ☐ Ai realizat împreună cu echipa societală o **evaluare ex-post** a gradului de Responsabilitate Socială atins în proiect;
- ☐ Ai redactat un **raport de Responsabilitate Socială** și l-ai publicat pe Societal.ro ;

7 Îmbunătățirea continuă

- ☐ Ai identificat **acțiuni corective și bune practici** pentru o planificare mai responsabilă a proiectelor următoare;
- ☐ Ai ales (cel puțin) un **nou proiect** care va fi responsabilizat prin Parteneriatul Societal;

Ai parcurs cu succes toți acești pași? Atunci proiectul responsabilizat va fi inclus în **Catalogul Societal**, iar aportul managerului/managerilor care a/au coordonat responsabilizarea apare în **Anuarul Societal**. Acum ONG-ul tău e Partener Societal și face parte dintr-o rețea de organizații responsabile și inovatoare, cunoscută la nivel national și european!

MANAGERII SOCIETALI

Managerii Societali sunt protagoniștii rețelei! Ei sunt formați de Societal și desemnați de ONG-urile din care fac parte să joace rolul de **coordonatori și facilitatori ai responsabilizării** în proiectele pe care acestea le desfășoară în cadrul “Parteneriatului Societal” (pag. 10).

Vrei să devii Manager Societal?

Cunostințele și experiența ta de manager de proiect sunt o condiție prealabilă. Dacă acestea sunt relevante, Societal te invită mai întâi la “Cursul Societal”. Apoi, după sesiunea de formare, când începi să coordonezi și să facilitezi

responsabilizarea “pe teren”, Societal îți oferă în mod sistematic asistență și consiliere.

Cursul Societal

Devin Manageri Societali persoanele care deja și-au însușit valorile și principiile Responsabilității Sociale. Deci rolul Cursului nu e să-i “sensibilizeze”, ci să le ofere **instrumente practice** pentru transformarea acestui concept în acțiuni concrete!

Atât noii Manageri Societali, cât și cei deja activi în rețea, participă

anual la una dintre **sesiunile de formare** organizate. Vrei să participi? Uite ce înveți:

- ✓ Să realizezi un diagnostic privind gradul de integrare a Responsabilității Sociale în proiectul la care participi;
- ✓ Să elaborezi un plan de acțiune, cu măsuri acoperind 36 de Indicatori de Responsabilitate Socială (organizați în 4 domenii de intervenție: social, mediu, economic, guvernanță);
- ✓ Să adaptezi metodele și instrumentele de Responsabilitate Socială la cultura și contextul propriei tale organizații;
- ✓ Să monitorizezi sistematic

- ✓ Să identifici acțiuni corective și să generalizezi bunele practici pentru a-ți planifica mai responsabil proiectele viitoare;
- ✓ Să elaborezi noi proiecte în parteneriat cu alți membri ai rețelei;
- ✓ Să formulezi sugestii pertinente pentru îmbunătățirea metodei și a instrumentelor elaborate de Societal;
- ✓ Să promovezi și să diseminezi spre alte organizații demersul de Responsabilitate Socială și rezultatele obținute;
- ✓ Să îți afirmi capacitățile de acțiune, reflecție și inovare în domeniul managementului de proiect și al Responsabilității Sociale.

Primul Curs Societal, desfășurat în 2013, formează 80 de Manageri Societali.

Universitatea de vară

Societal organizează Universitatea de vară. Evenimentul reunește toți Managerii Societali, împreună cu diferite “persoane resursă” din sfera societății civile. O dată pe an, pentru câteva zile, Universitatea de vară le oferă un **cadru informal favorabil relaționării**.

lar din schimbul de bune practici, ieșim cu toții în câștig. Ce se întâmplă când schimbăm idei? "Dacă tu ai un măr și eu am un măr și facem schimb de mere, atunci fiecare va avea în continuare un măr. Dar dacă tu ai o idee și eu am o idee și le schimbăm, atunci fiecare dintre noi va avea la final două idei!" (George Bernard Shaw).

Notițe

[illegible]

METODA SOCIETALĂ

Societal a dezvoltat o metodă de management responsabil de proiect practică, adaptată la structura, realitățile și la nevoile ONG-urilor. Ea le permite lansarea unor **demersuri de responsabilizare flexibile și eficiente!**

Instrumentarul

Metoda implică folosirea a **trei instrumente** dezvoltate de Societal și, pentru responsabilizarea unor proiecte cu finanțare mare, echipă numeroasă, activități complexe (precum cele din Fondurile structurale), folosim de asemenea principalele standarde internaționale ale Responsabilității Sociale și managementului de proiect.

❶ Codul Societal (pag. 16) este instrumentul normativ. El precizează sintetic scopul, valorile și principiile manageriale la care conducerea oricărui ONG trebuie să

adere pentru a intra în “Parteneriatul Societal” (pag. 10);

❷ Indicatorii Societali (pag. 18) sunt instrumentul operațional. O grilă de 36 de indicatori, organizați în 4 domenii de intervenție (social, mediu, economic și guvernanță), este utilizată pentru integrarea tuturor aspectelor Responsabilității Sociale în managementul proiectului;

❸ Tabloul de bord (pag. 20) este instrumentul organizațional. Este gestionat de managerul societal și precizează rolul principalilor protagoniști ai proiectului (conducerea organizațiilor partenere, coordonatorul de proiect, echipa de implementare) în fiecare fază a ciclului PDCA (Plan-Do-Check-Act) al proiectului;

❹ Standardele internaționale sunt instrumente auxiliare. Când celelalte instrumente “nu fac față”, echipa societală oferă consiliere și asistență pentru

utilizarea adecvată a principalelor standarde ISO 26000, Global Reporting Initiative, Project Cycle Management (vezi "Referințele Societale", pag. 22), dar și a altor standarde specifice (de exemplu, ISO 20121, pentru managementul responsabil al evenimentelor).

Procesul de elaborare

Elaborarea Instrumentarului societal are cinci jaloane:

i) **Ancheta la nivel european** (2011). Răspunsurile primite de la responsabili Programul Grundtvig din 22 de țări europene ne-au permis să concluzionăm: că ONGurile nu dispun nicăieri în UE de instrumente de management responsabil adaptate; că proiectele non-profit au performanțe de Responsabilitate Socială slabe pe întreg continentul;

ii) **Analiza standardelor internaționale** (2011). Codul și Indicatorii au fost elaborați astfel încât să asigure conformitatea proiectelor desfășurate de ONG-uri cu cerințele standardelor de Responsabilitate Socială de la nivel internațional, care se adresează în primul rând firmelor și în special celor de talie mare (corporatii).

iii) **Grupuri de lucru** (2011). Societal a reunit succesiv, în opt orașe ale țării, peste 150 de manageri de proiect (din aproximativ 100 de ONG-uri), care au evaluat relevanța Codului și a Indicatorilor, fiecare prin prisma experiențelor sale și a tipului de proiecte pe care le gestionează.

iv) **Seminarii tematice** (2012). Aproximativ 200 de ONG-ști, reușiți în cadrul a patru seminarii naționale,

au analizat utilizarea Indicatorilor sociali în proiectele din patru domenii: producția și consumul, educația nonformală, organizarea de evenimente, dezvoltarea comunitară.

v) **Proiectele pilot** (2012 – 2013). Metoda societală a fost aplicată experimental în 16 proiecte finanțate de ANCPDEF (prin programele Grundtvig și Tineret în Acțiune). Demersurile de responsabilizare și rezultatele obținute au fost comparate sistematic, „instrumentarul” a fost testat și îmbunătățit progresiv.

Notițe

[illegible]

CODUL SOCIETAL

Codul Societal este instrumentul **normativ** al Metodei Societale (pag. 14). Indicatorii Societali și Tabloul de bord sunt instrumentul **operațional** și, respectiv, instrumentul **organizațional**.

Conducerea oricărui ONG care dorește să devină “Partener Societal” (pag. 10) și să se lanseze în demersul de responsabilizare trebuie să adere la:

1 scop

- Adoptarea Responsabilității Sociale prin integrarea principiilor dezvoltării durabile și bune guvernante în managementul proiectelor.

4 valori

- » Echitatea socială
- » Echilibrul mediului
- » Dezvoltarea economică
- » Buna guvernanță

7 principii

- Adoptarea Responsabilității Sociale în propriile proiecte;
- Abordarea integrată a aspectelor sociale, de mediu, economice și de guvernanță;
- Fundamentarea demersului de Responsabilitate Socială în referințe recunoscute la nivel european și internațional;
- Formarea echipei de proiect în vederea operaționalizării măsurilor de Responsabilitate Socială;
- Implicarea stakeholderilor-cheie în demersul de Responsabilitate Socială;
- Promovarea Responsabilității Sociale în sfera de influență a organizației;
- Îmbunătățirea continuă, prin aplicarea de acțiuni corective și generalizarea bunelor practici.

Notițe

INDICATORII SOCIETALI

Ai aderat deja la valorile și principiile cuprinse în **Codul Societal** (pag. 16)? Acum nu trebuie să le ignori! Aplică-le în proiecte! Societal îți pune la dispoziție o **grilă de indicatori** care te ajută să transformi Responsabilitatea Socială dintr-un “concept” într-un demers concret și eficace.

Indicatorii societali sunt **instrumentul operațional** în cadrul Metodei Societale (Codul Societal și Tabloul de bord sunt instrumentul normativ și, respectiv, instrumentul organizațional).

Sunt **36 de indicatori** societali, organizați în patru domenii de intervenție:

Social

- S1. Promovarea **drepturilor egale, diversității și nediscriminării**;
- S2. Asigurarea unor **condiții de muncă** decente;
- S3. Asigurarea condițiilor de **sănătate și securitate**;
- S4. Favorizarea **învățării continue** pentru adaptabilitatea la piața muncii;
- S5. **Recunoașterea performanțelor** angajaților și voluntarilor;
- S6. Respectarea **vieții private** și protejarea **datelor cu caracter personal**;

- S7. Stimularea **culturii participative, cetățeniei active și voluntariatului**;
- S8. Respectarea **valorilor culturale** și promovarea **dialogului intercultural**;
- S9. Respectarea/ promovarea **Drepturilor Omului**.

Mediu

- M1. **Reducerea, reutilizarea și reciclarea** materialelor utilizate în proiect;
- M2. Achiziționarea de **bunuri și servicii ecologice**;
- M3. Utilizarea rațională a **energiei** și folosirea **surselor alternative**;
- M4. Utilizarea rațională și nepoluantă a **apei**;
- M5. Gestionarea impactului asupra **ecosistemelor și biodiversității**;
- M6. Gestionarea responsabilă a **deșeurilor** generate prin activitățile proiectului;
- M7. Diminuarea impacturilor datorate **transportului**;
- M8. Monitorizarea și reducerea **emisiilor de gaze cu efect de seră**;
- M9. Respectarea/ promovarea **principiilor de mediu** recunoscute la nivel internațional.

Economic

- E1. **Eficiențizarea costurilor** aferente implementării activităților proiectului;
- E2. Asigurarea **sustenabilității rezultatelor** proiectului;
- E3. Gestionarea impactului asupra **economiei locale**;
- E4. Crearea de **locuri de muncă durabile** în proiect;
- E5. Utilizarea unor **modele alternative de schimburi**;

- E6. Respectarea **drepturilor de proprietate intelectuală**;
- E7. Promovarea Responsabilității Sociale **în rândul firmelor și instituțiilor partenere**;
- E8. Promovarea formelor **economiei sociale și verzi**;
- E9. Susținerea/dezvoltarea **structurilor non-profit și neguvernamentale**;

Guvernanță

- G1. Comunicarea valorilor și principiilor de **comportament etic**;
- G2. Identificarea și implicarea **stakeholderilor** în ciclul de viață al proiectului;
- G3. **Participarea angajaților și voluntarilor** la demersul de Responsabilitate Socială;
- G4. **Asigurarea transparenței** deciziilor luate și activităților proiectului;
- G5. Reducerea riscurilor de **infrapecțiuni și corupție**;
- G6. **Corelarea cu alte proiecte** locale, naționale, europene sau internaționale;
- G7. **Raportarea performanțelor de Responsabilitate Socială** către stakeholderi și publicul larg;
- G8. Dezvoltarea/promovarea unor modele responsabile de **finanțare și parteneriat**;
- G9. **Îmbunătățirea programelor și politicile publice** în urma rezultatelor obținute prin proiect.

Indicatorii trebuie utilizați (planificați, monitorizați, evaluați, raportați) în fiecare fază a ciclului de proiect (Plan, Do, Check, Act). Procesul de responsabilizare este dezvoltat în Tabloul de bord (pag. 20).

TABLOUL DE BORD SOCIETAL

Este **instrumentul organizațional** al Metodei Societale (pag. 14). Codul Societal (pag 16) și Indicatorii Societali (pag. 18) sunt instrumentul normativ și, respectiv, instrumentul operațional.

Rolul Tabloului de bord este dublu: etapează activitățile de responsabilizare în cele patru faze ale **ciclului PDCA** (Plan-Do-Check-Act); precizează responsabilitățile principalilor **actori ai proiectului** (conducerea organizațiilor, coordonatorul, echipa de implementare, managerul societal) în fiecare fază.

Cele patru faze sunt date a priori; însă responsabilitățile actorilor **se construiesc**. Tabloul elaborat va fi mai mult sau mai puțin complex în funcție de aspectele specifice ale proiectului (numărul partenerilor, contextul național sau internațional, diversitatea sectoarelor, mărimea bugetului, durata activităților). Odată completat, tabloul trebuie să permită gestionarea eficientă și

eficientă a tuturor celor implicați în procesul de responsabilizare.

Faza 1: Zicem ceea ce facem! (PLAN)

Pregătirea! Managerul Societal realizează un prim diagnostic al proiectului pe baza Indicatorilor Societali, sensibilizează organizațiile partenere, conștientizează coordonatorul, animează și mobilizează echipa de implementare.

Conducerile partenerilor își comunică larg **angajamentul** față de Responsabilitatea Socială subliniind alinierea proiectului la scopul, valorile și principiile Codului societal.

Asistat de Managerul Societal, coordonatorul elaborează **Planul de acțiune**. Sunt cei 36 de indicatori

și, asociat fiecăruia: un set de măsuri de implementare; mijloacele de verificare aferente; condițiile externe care trebuie să se verifice pentru ca măsurile planificate să poată fi aplicate cu succes.

Faza 2: Facem ceea ce zicem! (DO)

Coordonatorul **împarte responsabilitățile** pentru aplicarea Planului de acțiune. Membrii echipei de proiect **documentează (surse, dovezi)** realizarea propriilor sarcini pentru a permite monitorizarea.

Succesul responsabilizării depinde de depășirea tuturor obstacolelor care pot împiedica aplicarea Planului de acțiune, iar lipsa **capacităților echipei** de proiect este deseori evocată ca fiind cel mai important dintre ele. Managerul Societal va întări capacitățile echipei prin activități de formare, îmbunătățirea comunicării interne, dezbateră intuitivă, găsirea soluțiilor...

Faza 3: Verificăm ceea ce am făcut! (CHECK)

De-a lungul realizării sarcinilor, fiecare membru al echipei de proiect oferă **feedback** privind aspecte specifice ale demersului de responsabilizare. Informațiile sunt centralizate și verificate în mod sistematic de către Managerul Societal, care realizează **monitorizarea**.

Acum, coordonatorul de proiect poate realiza **evaluarea** aplicării Planului de acțiune. Sunt implicați toți protagoniștii proiectului, iar criteriile utilizate sunt eficiența, eficacitatea, relevanța și impactul măsurilor de responsabilizare realizate.

Faza 4: Progresăm! (ACT)

Rezultatele sunt analizate, comparate și interpretate. Coordonatorul de proiect, asistat de Managerul Societal, scoate în evidență o paletă de **acțiuni corective/bune practici** care pot îmbunătăți responsabilizarea următoarelor proiecte.

Raportarea! Este ultima etapă, însă nu și cea din urma! Un raport este elaborat și difuzat pentru a asigura credibilitatea demersului de responsabilizare și transparență față de stakeholderi.

La final, conducerile organizațiilor partenere oferă **recunoaștere**, prin mijloace de comunicare internă și externă, tuturor celor care au participat la integrarea Responsabilității Sociale în proiect.

REFERINȚELE SOCIETALE

Metoda Societală (pag. 14) este fundamentată în **principalele referințe internaționale** ale Responsabilității Sociale: ISO 26000 și Global Reporting Initiative (GRI). Ea selectează, simplifică și adaptează aceste standarde la nevoile, așteptările și capacitățile reale ale ONG-urilor din România.

ISO 26000

În 2000, International Organization for Standardization (ISO) anunță că dorește să contribuie la crearea unui „**cadru valoric unitar**” în domeniul Responsabilității Sociale, pentru armonizarea multitudinii de coduri, norme, certificări din acest domeniu. În 2005, ISO încredința elaborarea standardului unui **grup de lucru international** care, în următorii ani, a cuprins peste 450 de experți din șase categorii de stakeholderi (instituții guvernamentale, patronate, sindicate, asociații de consumatori, ONG-uri, rețele de cercetare).

De asemenea, au fost implicați peste 200 observatori din 90 de state, precum și 42 de organizații internaționale foarte importante (ILO, UNEP, OECD). Textul oficial al standardului a fost publicat în 2010.

Credibilitatea și autoritatea de care se bucură astăzi ISO 26000 se datorează acestui **proces de elaborare inovator, inedit la nivel internațional**, bazat pe **abordarea participativă și consensuală**.

ISO 26000 definește **Responsabilitatea Socială** astfel: „responsabilitatea unei organizații pentru impacturile deciziilor și activităților sale asupra societății și mediului, printr-un comportament etic și transparent, care contribuie la dezvoltarea durabilă, ia în considerare așteptările stakeholderilor, este conformă legilor existente și consistentă cu normele internaționale de comportament, este integrată de-a lungul organizației și pusă în practică în activitățile sale”.

Standardul oferă **“linii directe”**, deci nu propune un “sistem de management” anume și de aceea nu este certificabil, precum ISO 9000 sau ISO 14001.

ISO 26000 identifică **șapte subiecte centrale** pe care organizația (companie, dar și IMM, administrație publică, ONG etc.) trebuie să le abordeze în mod integrat: guvernanta organizațională, drepturile omului, condițiile de muncă, mediul, practicile de afaceri, problemele consumatorilor, implicarea socială.

Global Reporting Initiative (GRI)

Raportarea Responsabilității Sociale/Dezvoltării Durabile („extra-financiară”) a cunoscut în ultimul deceniu o evoluție semnificativă. Succesul său se datorează în mare măsură Global Reporting Initiative, care s-a impus la nivel internațional ca **cel mai complet standard** pentru realizarea acestui tip de raport.

Pentru optimizarea principiilor și asigurarea unui grad înalt al calității tehnice, standardele GRI se află într-un proces de **îmbunătățire continuă**. În anul 2006 a fost publicată cea de-a treia generație, "**G3 Guidelines**". În 2011, a fost publicată actualizarea G3.1.

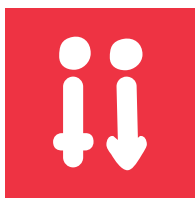
GRI G3.1 pune la dispoziție trei tipuri de documente: **Linii directe** prezintă principiile (11) și indicatorii de performanță (79) ce trebuie urmați în procesul de raportare; diferite **Suplimente sectoriale**, care vin în completare pentru a preciza cadrul specific de raportare pentru anumite domenii, precum procesarea

alimentelor, mineritul, industria automobilelor, energia, sectorul neguvernamental; **Protocoloale**, care descriu „rețeta” tehnică a fiecărui indicator, incluzând definițiile termenilor-cheie, metodologia de prelucrare a datelor și alte specificații.

Dezvoltarea unor standarde avansate precum GRI este indispensabilă, însă mecanismele pieței și demersurile voluntare sunt insuficiente pentru generalizarea rapoartelor de calitate. Este necesară **obligăția legală de raportare**. Societal susține aceste demersuri legislative.

Pentru **proiectele complexe** (structurale, rețele europene), în cazul în care se consideră că metoda societală “nu face față” necesităților demersului de responsabilizare, echipa societală oferă **consiliere și asistență** pentru utilizarea directă a ISO 26000 și GRI.

Notite



S1. Promovarea drepturilor egale, diversității și nediscriminării

DIVERSITATE

= situație de pluralitate a unui grup oferită de rasă, origine etnică, limbă, religie, categorie socială, situație materială, sex, orientare sexuală, stare civilă, vârstă, sănătate.

DISCRIMINARE

= diferențiere, excludere, restricție sau tratament preferențial pe baza criteriilor enumerate în detrimentul **drepturilor egale**.

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Asigurați **trasabilitatea** deciziilor privind angajații și voluntarii asociației când:

- recrutați
- atribuiți sarcini
- remunerați
- stabiliți sau schimbați condițiile de muncă
- definiți criteriile de performanță
- evaluați munca prestată
- oferiți acces la programele de formare și la oportunitățile de avansare
- sancționați și concediați



→ Revizuiți **regulamentele interne** pentru a include prevederi referitoare la respectarea și promovarea drepturilor egale!

→ Comunicați “diversi”! Includeți un **disclaimer de încurajare** a diversității în email-uri, broșuri, genericele videourilor!

→ Utilizați CV-ul anonim lăsând spații albe în dreptul fotografiei, numelui, datei și locului nașterii, genului, stării civile!

Și încă ceva, domnule manager!
Când integrați o **persoană cu dizabilități** în echipă, cum adaptați la necesitățile sale locul de muncă sau sarcinile pe care i le atribuiți?
Pe bază de “intuiții” sau faceți apel la specialiști?

Pregătiți-vă pentru o luptă lungă! Iată ce zic cifrele: **1 din 6 români a fost victimă a discriminării în 2008**, iar 1 din 3 a fost martor la discriminarea unei persoane (*Sondajul Eurobarometru, 2008, „Discriminarea în Uniunea Europeană: Percepții, Experiențe și Atitudini”*).

“Spargeți” două fenomene întâlnite în contextul organizațional:

- **“tavanul de sticlă”**, adică la acel plafon, invizibil dar impermeabil, care limitează avansarea anumitor categorii de angajați (femei, seniori, homosexuali)

- **“peretele de sticlă”** care separă anumite categorii (precum romii sau persoanele cu dizabilități

vizibile) de activități considerate strategice în organizație (relațiile publice, întâlnirile de fund-raising etc.)

Comunicați că în proiectul vostru nu este acceptată “circulația” prejudecăților și stereotipurilor față de femei, minorități sau persoane cu dizabilități. Nu veți putea să le eliminați din mass-media, publicitate, muzică, dar încercați să le **preveniți** și să le **combateți în sfera voastră de influență!**





S2. Asigurarea unor condiții de muncă decente

CONDIȚII DE MUNCĂ

= aspecte legate de remunerație (bonusuri, comisioane), avantaje în natură, timp de lucru, flexibilitatea programului, concedii, intensitatea muncii, previzibilitatea activităților, autonomie, sănătate și securitate, formarea profesională, relațiile colegiale, politica reclamațiilor, condiții de promovare, recunoașterea performanțelor, durata contractului de muncă.

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Utilizați **contracte de voluntariat** și **fișe de post** pentru a comunica clar și transparent condițiile de muncă ale fiecărui membru al echipei!

→ Remunerați:

- **decent!** Tineți cont de raportul între salariul minim/mediu din cadrul proiectului și salariul minim/mediu pe economie.

- **echitabil!** Aveți în vedere raportul între salariile cele mai mari și salariile cele mai mici din echipa de proiect.

→ Propuneți **chestionare, interviuri individuale,**



dezbatere în grup pentru evaluarea participativă a condițiilor de muncă!

→ Încercați **evaluarea 360 de grade**! Constă în analiza feedback-ului oferit de toți cei cu care persoana evaluată interacționează: șefi și subalterni, colegi “pe orizontală”, parteneri, voluntari, beneficiarii.

Și încă ceva! Dacă vreți să excelați, **realizați un plan de distribuire a avantajelor** financiare (bonusuri, comisioane) și în natură (echipamente, vizite de studiu) între membrii conducerii, echipa de implementare, parteneri și voluntari.

Realizați **un plan de progres** în mod participativ, mai ales dacă

aveți o echipă mare. Iată sintetic pașii:

- **Evaluați percepțiile** deoarece nu există condiții de muncă “decente” sau “echitabile” *per se*;

- **Evaluați constrângerile externe** (bugetul alocat proiectului, nivelul salariilor de pe piața muncii, infrastructurile comunitare), dar care influențează inevitabil proiectul și condițiile de muncă;

- **Stabiliți acțiunile corective** și arătați echipei de proiect că evaluările pe care le realizați împreună au ca scop îmbunătățirea condițiilor și creșterea satisfacției.

Nu uitați că în ONG-uri proiectele se nasc din “convingeri” sau

sunt considerate “de suflet” de persoanele care le concept și realizează. Aveți deci în vedere că motivațiile echipei provin nu doar din zona **utilitară** (salariu, autonomie, promovare, formare), dar și din cea **axiologică** (valori, principii) și **emoțională** (cadrul de lucru e “convivial”, colegii sunt “de nădejde”, etc.).





S3. Asigurarea condițiilor de sănătate și securitate

SĂNĂTATE

= stare care la nivel minim se traduce prin “absența bolii”, iar la nivel extins vizează “starea de bine” definită ca un complex de elemente fizice, mentale și psihosociale.

SECURITATE

= măsuri luate pentru reducerea riscurilor și punerea la adăpost a sănătății echipei de proiect și a beneficiarilor.

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Încheiați **asigurări de sănătate** individuale sau colective pentru voluntari și beneficiari mai ales pentru situațiile speciale, precum călătoriile în afara țării!

→ Încheiați **parteneriate cu serviciile de urgență (Ambulanță, Pompieri, Poliție)** dacă organizați un eveniment de dimensiuni mai mari deoarece sunteți responsabili pentru securitatea voluntarilor și publicului!



→ Fiți un exemplu și elaborați un **Plan de management al riscurilor** care să detalieze pericolele potențiale ce pot apărea în desfășurarea unui proiect, riscurile asociate fiecărui pericol (adică probabilitatea ca riscul să aibă loc și gradul de vătămare pe care îl poate provoca) și măsurile propuse pentru reducerea și eliminarea riscurilor, în special a celor “mari”!

Încă o întrebare! Spuneți drept, aveți o **trusă de prim ajutor** la sediul organizației? Nu ar trebui să lipsească!

Respectați **Codul Muncii** pentru că acesta prevede obligații clare pentru angajator în domeniul sănătății și securității. Iată câteva exemple:

Art. 175: Angajatorul are obligația să asigure securitatea și sănătatea salariaților în toate aspectele legate de muncă.

Art. 180: Instruirea angajaților în domeniul securității și sănătății în muncă:

- (1) Angajatorul are obligația să organizeze instruirea angajaților săi în domeniul securității și sănătății în muncă.
- (2) Instruirea se realizează periodic (...).
- (3) Instruirea prevăzută la alin. (2) se realizează obligatoriu în cazul noilor angajați, al celor care își schimbă locul de muncă sau felul muncii și al celor care își reiau activitatea după o întrerupere mai mare de 6 luni.

Art. 186: Angajatorii au obligația să asigure accesul salariaților la serviciul de medicină a muncii.





S4. Favorizarea învățării continue pentru adaptabilitatea la piața muncii

ÎNVĂȚAREA CONTINUĂ

= asimilarea și dezvoltarea de abilități, cunoștințe și calificări începând de la viața preșcolară până la cea post-pensionare.

ÎNVĂȚAREA FORMALĂ

= se produce la școală, liceu și universitate.

ÎNVĂȚAREA NON-FORMALĂ

= se desfășoară pe baza unui obiectiv asumat al celui ce învață, acesta definindu-și singur parcursul educațional în afara sistemului formal de educație.

ÎNVĂȚAREA INFORMALĂ

= are loc în viața de zi cu zi, fără să ne propunem acest lucru, *by doing*.



PISTE DE ACȚIUNE!

→ Elaborați participativ **programe de management a abilităților și cunoștințelor** care să conțină:

obiectivele formării continue, abilitățile, competențele și cunoștințele ce se doresc îmbunătățite, oferta de cursuri interne ale organizației, condiții de acces la traininguri externe, durata alocată procesului de învățare, obligațiile ce decurg în urma participării la activitățile de formare, modalități de evaluare și recompensare!

→ Încurajați instrumentele de social learning precum **dezbaterea sau rezolvarea comună a problemelor** care dezvoltă în special abilitățile "soft" și transversale ale echipei!

→ Publicați **numărul de ore** de învățare formală sau non-formală pe sexe și poziții în organizație!

→ Stabiliți **parteneriate** cu centre de formare pentru a asigura accesul gratuit sau la costuri reduse pentru voluntarii și angajații din echipa de proiect!

Și un sfat! Fiți buni **mentori** și alocați timp pentru angajați și voluntari împărtășind sistematic din experiența voastră.

Și noi, ONG-iștii, trebuie să ne mobilizăm! Conform strategiei Europa 2020:

- unul din șapte tineri părăsește timpuriu activitățile educaționale!
- doar 50% din tineri reușește să atingă calificări medii, fără ca acestea să se potrivească însă cu cerințele pieței!
- mai puțin de 33% din populația cu vârste între 25-34 de ani are o diplomă de universitate, în

comparație cu 40% în Statele Unite și peste 50% în Japonia!

Un domeniu reglementat de Codul Muncii

Aflați care vă sunt obligațiile ca angajator privind învățarea la locul de muncă din cele peste 15 articole ce constituie corpusul Titlului VI, Formarea profesională, din Codul Muncii!

Îmbinați utilul cu plăcutul!

Conform statisticilor, peste 70% din educația unui adult are loc în afara sistemului formal de educație, de multe ori în cadrul întâlnirilor sau discuțiilor cu colegii. Gândiți deci contexte de interacțiune, precum savuratul în echipă al cafelei de dimineață sau organizarea de reuniuni periodice!





S5. Recunoașterea performanțelor angajaților și voluntarilor

RECUNOAȘTEREA PERFORMANȚELOR

= proces de identificare a unor criterii de evaluare a performanței membrilor echipei de proiect, monitorizarea îndeplinirii acestora și stabilirea unor instrumente formale sau informale pentru recompensarea celor mai bune rezultate.

MANAGEMENTUL CARIEREI

= utilizarea rezultatelor evaluării performanțelor în conturarea și ajustarea planurilor de dezvoltare a carierei pentru fiecare membru din echipa de proiect.

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Utilizați **diplome, adeverințe de participare și certificate Youthpass** (dacă e cazul) pentru membrii echipei de proiect!



→ Aplicați **fișe de evaluare și feedback periodic** ce permit ajustări pe parcursul implementării proiectului!

→ Folosiți metoda **“secret friend”** pentru a vă încuraja colegii să se evalueze și să își dea feedback reciproc, sub anonimat!

→ Inspirați-vă din genericul de film și menționați numele tuturor celor care au contribuit la atingerea rezultatelor, gândind **“generic de proiecte”**!

→ Cuantificați și publicați periodic **numărul de angajați și voluntari care sunt evaluați sau recompensați** pentru implicarea în proiectele organizației!

Și un ultim gând! Implică în echipă un **coach (antrenor)** care te poate ajuta să stabilești și să monitorizezi planurile de dezvoltare a carierei și să folosești cele mai eficiente instrumente pentru recunoașterea performanțelor angajaților și voluntarilor! Poți fi chiar tu sau responsabilul HR/cu voluntarii.

Nu confundați criteriile de evaluare cu KPI (Key Performance Indicators), căci nu lucrăm în multinaționale! Rezonabilitatea și efectul stimulator

sunt ingredientele cheie în gestiunea performanțelor angajaților și voluntarilor. Scopul instrumentelor de evaluare și recompensare al performanțelor nu este “să stoarcem” de vlagă colegii, ci să le oferim informații obiective pe baza cărora pot progresa în activitățile lor!

Plan de carieră participativ în 3 pași:

- **Descoperă!** Împreună cu angajatul sau voluntarul, analizați competențele și cunoștințele existente, precum și așteptările privind cariera sa;
- **Planifică!** Stabiliți obiective operaționale, roluri în echipă, responsabilități și termene pentru a atinge așteptările;
- **Acționează!** Folosește rezultatele evaluării performanțelor pentru a adapta permanent planul.





S6. Respectarea vieții private și protejarea datelor cu caracter personal

RESPECTAREA VIEȚII PRIVATE

= principiu conform căruia fiecare persoană are drept exclusiv privind folosirea și difuzarea datelor sale cu caracter personal.

DATELE CU CARACTER PERSONAL

= numele, imaginea, numărul de telefon, CNP-ul, contul bancar, adresa de email, semnătura, data nașterii, culoarea ochilor, înălțimea și orice altă informație referitoare la o persoană.

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Semnați **angajamente de confidențialitate** privind datele personale puse la dispoziție de membrii echipei de proiect! Acestea se pot constitui ca anexe la contractele de muncă sau voluntariat.

→ Elaborați o **politică internă** pentru colectarea și gestiunea datelor cu caracter personal care să includă: principiile care stau la baza colectării datelor (de exemplu, buna credință, conformitatea cu legea), tipurile de date personale colectate, scopul colectării și destinatarii datelor, modalitățile de colectare și



stocare, persoanele responsabile, perioada păstrării datelor, aspecte de confidențialitate, gestiunea plângerilor.

Doriți să știți dacă este cazul să urmați proceduri mai complexe? Consultați **Legea 677/2001** care reglementează aspectele privind protecția persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal.

“Vă rog să îmi ștergeți poza de pe Facebook de la evenimentul X!”. Exemplu tipic de reacție cu care ne confruntăm atunci

când publicăm date fără acordul persoanelor vizate. În alte cazuri însă, consecințele pot fi mult mai serioase.

Într-o zi normală: îi sunăm minim o dată pe cei dragi (convorbirea este înregistrată), postăm o fotografie pe Facebook (care devine proprietatea firmei), plătim minim o dată cu cardul (banca va ști în ce locație suntem), ne urcăm minim o dată în autobuz (suntem filmați). ONG-iști, avem motive să ne îngrijorăm pentru modul în care viața noastră privată este protejată și să oferim un model

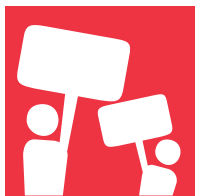
prin proiectele noastre!

Sistemele de clasificare a datelor

permit echipei de proiect să își însușească tipurile de date deținute sau generate de asociație, gradul de confidențialitate asociat fiecărui tip și responsabilitățile în gestiunea acestora. Un exemplu:

- Date publice, precum materialele de comunicare;
- Date private, precum telefoanele echipei, organigrama;
- Date confidențiale, precum salariile sau conturile bancare.





S7. Stimularea culturii participative, cetățeniei active și voluntariatului

CETĂȚENIA ACTIVĂ

= capacitatea unei persoane de a contribui la deciziile și activitățile din viața politică, economică, socială și culturală a comunității.

CULTURA PARTICIPATIVĂ

= modalitate de luare a deciziilor la nivel organizațional sau comunitar ce ia în considerare contribuțiile indivizilor și grupurilor privind problemele de interes comun.

Voluntariatul este principiul ce susține ambele concepte!

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Desfășurați **acțiuni de sensibilizare** privind valori și drepturi fundamentale precum: respectul legilor în vigoare, libertatea de exprimare, toleranța, dreptul la informare corectă!

→ Utilizați **metodele de educație non-formală** ce încurajează cetățenia activă și cultura participativă: flashmob, OST (Open Space Technology) și World Café!



Le găsiți descrise pe www.nonformalii.ro.

→ Desfășurați **campanii de advocacy** pentru a promova în rândul factorilor de decizie soluții la probleme de interes comun pentru echipă, beneficiarii sau comunitatea voastră!

Și încă ceva! **”E-instrumentele”** precum petițiile online, cauzele din rețelele sociale, funcționalitățile Wiki și de comentarii de pe site-uri, voturile/ratingurile online facilitează accesul echipei, beneficiarilor și stakeholderilor la spațiul public de dezbateră al problemelor societale! E cazul deci să le încurajați!

Suntem peste 100 de milioane de voluntari în toată Uniunea Europeană. Dintre aceștia, cca. 4 milioane sunt din țara noastră, adică peste 40% din populația activă! (Barometrul European, mai 2010). Și pentru că suntem

atât de mulți, avem și o lege care reglementează “participarea persoanelor fizice la acțiuni de voluntariat organizate de persoane juridice de drept public și de drept privat”: **legea 195/2001**.

Încurajați cultura participativă propunând în proiectele voastre:

Juriul cetățenilor, adică un grup format din cca. 25 de membri ai comunității selectați prin tragere la sorți de pe listele electorale și mobilizați pentru a formula recomandări privind politicile publice în amonte (preconizări) sau în aval (evaluări).

Bugetul participativ, adică un instrument prin care cetățenii sunt cei care determină prioritățile bugetului comunității lor și le negociază apoi cu autoritatea publică.





S8. Respectarea valorilor culturale și promovarea dialogului intercultural

VALOARE CULTURALĂ

= aspect intelectual, afectiv sau material pe care fiecare grup cultural îl apreciază, dorește să obțină, recomandă altora.

INTERCULTURALITATE

= situație socială ce urmărește identificarea unui set de valori comune care deschid una spre cealaltă culturile coexistente. Vizează "unitatea în diversitate" spre deosebire de multiculturalitate care promovează "dreptul la diferență".

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Dacă urmează să lucrați într-un context de diversitate recrutați în echipa de proiect persoane cu **competențe interculturale!**

→ Facilitați dialogul intercultural utilizând **mijloace specifice**: dezbateri între echipă și partenerii străini, materiale privind culturile locale, întâlniri în mijlocul comunităților, participare la sărbătorile celorlalte grupuri culturale, team building-uri (de fotografie, bucătărie, teatru)!



→ Promovați și încurajați colaboratorii să comunice **valorile comune** precum respectul, autonomia, securitatea, echitatea care pot fi îmbrățișate de către toată lumea, nefiind “problematică” pentru nicio tradiție culturală!

Totul începe și se termină cu tine, domnule manager! La început de proiect transmite un **comunicat** referitor la angajamentul echipei în asigurarea dialogului intercultural iar în raportul final include un **capitol specific** ce descrie rezultatele obținute în urma acestui angajament!

Cei mai recurenți **factori ce ne diferențiază culturile** includ:

— *distanța ierarhică*. Unele culturi preferă o distanță ierarhică importantă, altele nu (în acest caz, conducătorul este identificat cu organizația);

— *aversiunea față de risc*. Pentru anumite categorii sociale (tineri, țări anglo-saxone), aversiunea pentru risc este relativ mai slabă, iar persoanele acceptă mai ușor lipsa de previzibilitate și de stabilitate;

— *religia*. Anumite grupuri consideră că oamenii ar trebui să își practice credința în sfera privată; pentru alte grupuri, practicile religioase sunt sociale și trebuie să le facem loc ca atare în proiectele pe care le realizăm (slujba de duminică, prezența însemnelor religioase în încăperile în care vă desfășurați activitățile, etc.);

— *logica gândirii organizaționale*. De exemplu, anglo-saxonii preferă gândirea inductivă (dinspre observarea lucrurilor particulare către concluzii generale), în timp ce continentalii au abordări deductive.





S9. Respectarea/promovarea drepturilor omului

DREPTURILE OMULUI

= drepturi care aparțin fiecărei ființe umane ca o consecință a faptului că este o ființă umană, caracterizate prin faptul că sunt:

- **naturale;**
- **inalienabile;**
- **universale și atemporale;**
- **interdependente;**
- **indivizibile.**

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Exercitați **“obligatia de vigilență”** ce vizează identificarea și prevenirea încălcării drepturilor omului pe întreg ciclul de viață al proiectului pentru toate organizațiile implicate (parteneri, finanțatori, furnizori, organizații comunitare)!

→ Folosiți **discuțiile informale** pentru a “extrage” motivația necesară promovării drepturilor omului din sensibilitatea și intuițiile deja existente în rândul echipei de proiect: au toți oamenii pe care îi întâlnim un loc de muncă? Dar un acoperiș deasupra capului?



Câți beneficiază de o hrană adecvată? Le este respectat dreptul la sănătate? Au acces la educație? Trăiesc într-un mediu curat?

Indiferență, fatalism, mai ales în privința noilor “generații” de drepturi. Iată ce spunea Albert Einstein: “Lumea e un loc periculos nu din cauza celor care fac rău, ci a celor care se uită la ei și nu fac nimic.” În ecuația drepturilor omului, provocarea cea mai mare este **combaterea indiferenței!**

Codificarea drepturilor omului are o istorie care face ca anumite drepturi să fie mai puțin cunoscute decât altele. Au fost recunoscute mai întâi **drepturile civile și politice** (integritatea fizică și morală, respectarea vieții private, libertatea religioasă, de exprimare, dreptul de a întemeia o familie), apoi **drepturile economice,**

sociale și culturale (libertatea de a-și alege ocupația, libertatea sindicală, nediscriminarea, integrarea persoanelor cu handicap) și, cel mai recent, **drepturile colective** (dreptul la dezvoltare, la pace, la un mediu sănătos, dreptul la asistență umanitară).

Câteva **lecturi** vă pot ajuta să cunoașteți și să promovați corect drepturile omului:

- Declarația Universală a Drepturilor Omului (1948)
- Pactul internațional cu privire la drepturile civile și politice (1966)
- Pactul internațional cu privire la drepturile economice, sociale și culturale (1966)
- Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene (2000)





M1. Reducerea, reutilizarea și reciclarea materialelor utilizate în proiect

PRINCIPIUL “RRR”

= demers de raționalizare a consumurilor din proiect, pentru a diminua fluxurile de materii și energii, ceea ce reduce deșeurile produse, emisiile de gaze cu efect de seră, dar și resursele financiare.

MATERIALE FOLOSITE ÎN PROIECT

= echipamente, ambalaje, elemente de birotică, materiale de comunicare, standuri, alimente, veselă.

PISTE DE ACȚIUNE!

→ **Reduceți!** Evitați produsele de unică folosință sau produsele supra-ambalate, preferați produsele în formate mari, la vrac, cu dispozitive de reîncărcare, bufetul suedez și echipamentele cu un ciclu lung de viață! Orice produs neconsumat înseamnă mai puține deșeuri aruncate într-o groapă de gunoi, în incinerator sau pe câmp.

→ **Reutilizați!** Readuceți la viață echipamentele, întrețineți obiectele, învățați să reparați în loc să cumpărați, închiriați sau împrumutați dacă aveți



nevoie doar punctual de un echipament, gândiți-vă să achiziționați sau să revindeți echipamentele necesare la târgurile second hand. Produsele care au suferit uzură, dar pot fi încă folosite după reparații minore, pot fi donate altor utilizatori mai puțin exigenți în ceea ce privește starea lor. Fiți creativi, creând materiale de comunicare reutilizabile în timp (de exemplu, bannere fără date tipărite), folosind ca și ciorne colile de hârtie imprimate pe o part.

→ **Reciclați!** Duceți la centrele speciale de reciclare bateriile, cartușele de imprimantă, mobilierul, echipamentele de birou, plasticul, aluminiul, hârtia... Adoptați principiul "zero deșeuri" care evită utilizarea resurselor neregenerabile și emisiilor poluante pentru sol, aer și apă.... Prin acest principiu, oricare deșeu trebuie să devină o resursă.

Conform Ministerului Mediului, în 2009 un român genera cca. **390 kg de deșeuri anual**, peste 97% din această cantitate ajungând la gropile de gunoi.

Și noi, ONG-urile, **contribuim** la aceste cifre alarmante. Dar chiar avem nevoie să diseminăm mii de broșuri, afișe și fluturași sau ne putem atinge obiectivele cu mai puține materiale imprimate și cu o mai bună comunicare online?

Mediul ONG aplică în multe situații principiul RRR deoarece acesta se traduce prin costuri mai scăzute. Demersul RRR trebuie însă să fie **sistematic** și să sensibilizeze echipa de proiect privind raționalitatea ecologică din spatele său!





M2. Achiziționarea de bunuri și servicii ecologice

PRODUS ECOLOGIC

= tip de produs care are un impact mai redus asupra mediului pe tot **ciclul de viață** – în fazele de fabricație, transport, distribuție, consum și eliminare.

IMPACT DE MEDIU

= degradarea mediului este provocată de numeroși factori. **Poluarea aerului, apei, solului, producția de deșeuri** au un impact imediat și în general sunt vizibile. Alte impacturi, mai puțin imediate și vizibile, sunt însă foarte grave: **emisiile de gaze cu efect de seră, epuizarea resurselor naturale neregenerabile.**

PISTE DE ACȚIUNE!

→ **Informați și sensibilizați echipa de proiect** privind diversele accepțiuni ale atributului "ecologic": local, organic, fabricat din materiale reciclate, eco-etichetat, lipsit de toxicitate! Completați prezentarea cu o descriere a diferitelor eco-etichete (Floarea Europeană, Agricultura Ecologică).

→ **Organizați un eveniment?** Gândiți-l responsabil! Achiziționați de la nivel local produsele cele mai importante, precum produsele alimentare și cazarea, pentru a diminua impactul de mediu generat de



transport și pentru a contribui la dezvoltarea locală! Facilitați partajarea mijloacelor de transport! Realizați materiale de comunicare ecologice, imprimate pe materiale reciclate, de gramaj inferior, cu cerneluri vegetale, care nu au fost albite cu clor și care nu au compuși volatili organici (VOC)!

Prezentați echipei și stakeholderilor impactul alegerilor voastre responsabile. Un exemplu? Dintr-o tonă de hârtie de maculatură se pot obține 900 kg de hârtie reciclată, în timp ce e nevoie de 2-3 tone de lemn (cca. 17 copaci) pentru a fabrica o tonă de hârtie

convențională. Hârtia reciclată nu economisește doar copaci, ci și energie, apă (aproape 90%), reducând poluarea atmosferică (cu 75%) .

→ Gestionați un proiect din fonduri nerambursabile, pentru care faceți achiziții publice? Propuneți-vă să realizați **achiziții publice verzi** introducând criterii ecologice în caietul de sarcini. Inspirați-vă din “Manualul privind achizițiile publice ecologice” al Comisiei Europene!

Deci criteriul “cea mai bună ofertă economică” nu trebuie

să devină o cușcă! Concurența sporită a redus prețurile produselor ecologice și chiar dacă unele rămân mai scumpe, nu ezitați să le achiziționați de teama finanțatorilor: majoritatea programelor afirmă că promovează **dezvoltarea durabilă ca și obiectiv orizontal**. Iar achizițiile ecologice sunt un excelent instrument de operaționalizare al acestui obiectiv!





M3. Utilizarea rațională a energiei și folosirea surselor alternative

CONSUM RAȚIONAL DE ENERGIE

= reducerea consumului de energie fără a afecta calitatea proiectului.

ENERGIE ALTERNATIVĂ

= energie regenerabilă și nepoluantă provenită dintr-o sursă naturală alta decât energiile fosile (petrol, gaz, cărbune): eoliană, solară, biomasă, hidro, biogaz, maree, geotermală.

PISTE DE ACȚIUNE!

Energia este la originea tuturor proceselor naturale: lumina, mișcarea, caldura... și inclusiv o resursă indispensabilă pentru proiectul vostru! Vă imaginați un proiect fără energie? Nu este posibil! Consumați însă doar **când este cazul și cât este necesar!**

→ **Managementul consumului.** Analizați împreună cu un specialist graficul de activități al proiectului, inclusiv mijloacele utilizate pentru realizarea acestora. Optimizați punctele „roșii” de consum, căutând soluții de economisire. Implicați-vă echipa de proiect în



strângerea datelor necesare și monitorizați diferitele surse de consum.

→ **Sensibilizați toți membrii echipei, partenerii, beneficiarii.** Un proiect implică numeroase persoane, de aceea chiar și prin micile îmbunătățiri ale “comportamentului energetic” ale fiecăruia se obțin economii importante. În birouri: nu se lasă în stand by echipamentele electronice, nu sunt becuri aprinse în încăperile nefolosite, se înlocuiesc becurile convenționale cu cele ecologice... Pe teren: se evită întâlnirile atunci când comunicarea se poate realiza online, se utilizează transportul în comun, se promovează ecomobilitatea (biciclete, mersul pe jos), se partajează deplasările cu mașina (“car pooling”).

În ultimul secol, hidrocarburile au furnizat o energie ușor accesibilă și ieftină și au contribuit masiv la dezvoltarea lumii. Astăzi, **dependența** față de aceste surse de energie a devenit o problemă majoră. Atât epuizarea progresivă a zăcămintelor (peak-oil), cât și emisiile de gaze cu efect de seră (schimbările climatice), amenință echilibrul întregului sistem socio-economic mondial. Iată de ce avem nevoie urgent de **soluții**

alternative! Găsirea acestora reprezintă o provocare pentru toți actorii sociali responsabili – deci cu atât mai mult pentru organizațiile societății civile!

Uniunea Europeană plasează **tranziția energetică** în centrul pilonului de creștere durabilă a strategiei **Europa 2020**, vizând pentru acest orizont:

- Reducerea gazelor cu efect de seră cu 20% față de nivelul din 1990,
- Creșterea ponderii energiilor regenerabile în consumul final de energie la 20%,
- Creșterea cu 20% a eficienței energetice.





M4. Utilizarea rațională și nepoluantă a apei

POLUAREA APEI

= contaminarea apei de suprafață și subterană prin activități de transport, agricole, deversări industriale, deșeuri și ape menajere.

UTILIZARE RAȚIONALĂ A APEI

= reducerea consumului de apă și evitarea deversărilor ce contaminează sursele și poluează ecosistemele.

PISTE DE ACȚIUNE!

Realizați un **plan cu măsuri concrete** pentru gestionarea sistematică a resurselor de apă, mai ales dacă proiectul vostru include activități care în general implică un consum important și poluant, precum organizarea de evenimente:

→ **Evitați scurgerile!** Realizați o hartă a surselor și verificați-le permanent. Un robinet care (doar) picură înseamnă o pierdere în medie de 5 litri/oră, adică 120 litri/zi... deci peste 43.000 litri/an (43 m³). Un rezervor de toaletă care curge permanent irosește peste 600 litri/zi!



→ **Utilizați echipamente**

eficiente! Aveți mașini în dotare?

Curățațile-le la spălătorie, unde pentru o mașină se consumă în medie 60 de litri. Spălându-le "la firmă" veți consuma peste 300 de litri. .. Alte echipamente: capetele de duș economice, dispozitive pentru rezervoarele WC, irigație cu picătura, detergenții ecologici pentru vase.

→ **Reciclați apa!** Apa de ploaie nu are calcar și poate fi folosită pentru orice scop non-potabil: pentru alimentarea toaletei, la curățenie. Fiți creativi! Puteți utiliza apa cu care spălați legumele pentru udatul plantelor.

→ **Protejați sursele!** Reduceți pe cât posibil cantitățile de substanțe deversate în ape, mai ales cele puternic poluante precum uleiurile uzate. Nu aruncați în chiuvetă sau toalete uleiurile folosite în bucătărie, vopselurile rămase pe fundul borcanelor, insecticidele... Duceți-le la centrele autorizate de colectare!

Apa, noul aur... albastru!

- cel puțin 3 milioane de persoane mor anual datorită bolilor provocate de apa insalubră,
- 1,6 miliarde de persoane au un acces limitat la apă,
- în 2030 se estimează că penuria de apă va afecta jumătate din umanitate,

- comerțul produselor intensive în consum de apă (precum bumbacul, dar și cerealele) a ajuns să fie considerat "comerț virtual cu apă",
- deja numeroase state importă apă potabilă.

Disponibilitatea deja limitată a resurselor de apă este **agravată** rapid de factori precum creșterea demografică mondială, schimbările climatice, expansiunea activităților industriale și agricole intensive în consum de apă (agricultura industrializată, extragerea gazelor de șist, etc.).





M5. Gestionarea impactului asupra ecosistemelor și biodiversității

BIODIVERSITATE

= varietatea vieții în toate formele sale, generată la nivelul **genelor**, de toată gama **speciilor** și de diversitatea relațiilor de interdependență din cadrul **ecosistemelor**.

ECOSISTEM

= asocierea dintre o comunitate de ființe vii (**biocenoză**) și un mediu geologic, hidrologic, climatic (**biotop**). Între acestea se dezvoltă schimburi de energie și materie care permit menținerea și dezvoltarea vieții.

PISTE DE ACȚIUNE!

Protecția biodiversității și ecosistemelor nu trebuie să fie doar grija autorităților și organizațiilor de mediu. Luați atitudine în cadrul proiectelor voastre!

→ Organizați **evenimente** (festival, conferință, competiție sportivă)? Interesați-vă dacă sunteți într-o arie naturală protejată (cca. 400 situri Natura 2000, peste 17% din teritoriul țării). În acest caz, luați legătura cu agențiile de protecție a mediului pentru a cunoaște regulile și bunele practici pentru zona respectivă.



→ Realizați un proiect de **dezvoltare comunitară**? Integrați protecția ecosistemelor locale în demersul vostru! Dacă nu sunteți o organizație specializată în această componentă, nu “săriți” peste problemă, ci faceți apel la experți!

→ Implementați sau contribuiți la realizarea unor **proiecte de infrastructură**? Atenție la “marea betonare”! Procesul de asfaltare, pavare, dalare excesivă a țării conduce la afectarea masivă a ecosistemelor. Un exemplu? Zonele umede (turbării, mlaștini, delte) sunt în general considerate insalubre de către autoritățile locale, care realizează proiecte pentru a le “curăța” și transforma în “zone productive”. Astfel, se ignoră că aceste ecosisteme (între mediul terestru și cel acvatic) adăpostesc numeroase specii (bacterii, microorganisme) esențiale pentru biodiversitate.

Ecosistemele ne oferă servicii esențiale: alimente, apă, energie, sol, polenizarea, controlul inundațiilor, absorbția poluării... Însă astăzi ele sunt afectate de extinderea activităților umane, omogenizarea peisajelor, dispariția a numeroase coridoare biologice...

Conform programului internațional de lucru “Evaluarea ecosistemelor pentru mileniu” (UNEP, Millenium Ecosystem Assessment) majoritatea serviciilor furnizate de ecosisteme (15 din cele 24 studiate) sunt în curs de degradare.

Pierderea biodiversității a căpătat proporții majore! La nivel european, 42% din speciile de mamifere, 15% din speciile de păsări, 52% din speciile de pești de apă dulce și peste 1.000 de tipuri de vegetație sunt amenințate cu dispariția.

→ **Sensibilizați-vă echipa, partenerii, beneficiarii** cu privire la protecția biodiversității! Nu toate ecosistemele sunt expuse la aceleași pericole. Unele sunt amenințate, pentru că sunt mai fragmentate sau că au o capacitate slabă de regenerare.





M6. Gestionarea responsabilă a deșeurilor generate prin activitățile proiectului

GESTIONAREA RESPONSABILĂ A DEȘEURILOR

= eliminarea deșeurilor este o activitate complicată și costisitoare. Cea mai responsabilă opțiune este să nu le producem, reducând consumul! Când acest lucru nu este posibil, trebuie să facilităm etapele "managementului deșeurilor": colectarea (colectare selectivă), sortarea (inclusiv reciclarea, compostarea), transportul, valorificarea (inclusiv transformarea în energie), eliminarea (sau depozitarea finală).

PISTE DE ACȚIUNE!

→ **Instalați recipiente pentru precolectarea selectivă** a deșeurilor în spațiile de birouri. Și în spațiile externe, dacă organizați evenimente, excursii, activități sportive! Deșeurile care conțin materiale re folosibile sunt colectate ulterior din recipientele prevăzute. Culoarele recomandate ale recipientelor sunt: roșu - materiale plastice, galben - metale, verde - biodegradabile, albastru - hârtie, carton și sticlă, maro - electrice și electronice, negru - nereciclabile. Culoarele nu sunt mereu respectate, însă pe recipiente există în general etichete, care precizează tipul de deșeu.



→ **Informați și sensibilizați membrii echipei, partenerii, beneficiarii** referitor la importanța colectării selective a deșeurilor, dar și la modalitățile sale!

→ Prevedeți **clauze de preluare a ambalajelor și a produselor uzate** în contractele cu furnizorii!

→ Asigurați-vă că **firma de salubritate** cu care aveți contract întreprinde toate eforturile în vederea reciclării deșeurilor colectate!

→ Pentru anumite tipuri de deșeuri puteți apela la **serviciile unor ONG-uri specializate** (de exemplu, campaniile pentru colectarea și valorificarea DEEE-urilor).

În multe situații, reciclarea poate salva **cantități importante de energie și resurse naturale**. Două exemple:

- **Aluminiul!** Prin reciclare, se economisește până la 95% din energia inițială (producția sa fiind un proces energofag), iar produsul obținut este la fel de calitativ ca și cel rezultat din prelucrarea primară.

- **Plasticul!** Reprezintă chiar și 1/3 din volumul gropilor de gunoi... și rămâne mult timp acolo, nefiind ușor biodegradabil. Prin reciclarea sa se economisește petrol și se obțin produse utile. Din 50 de sticle de plastic reciclate se obține un pulover!

Iată un domeniu pertinent pentru principiul „**poluatorul plătește**”! Costurile de gestionare și de acoperire a daunelor pe care deșeurile le aduc mediului trebuie să cadă în sarcina celor care le produc, nu a întregii colectivități!





M7. Diminuarea impacturilor datorate transportului

IMPACTURI PRODUSE DE TRANSPORT

= sunt datorate atât autovehiculelor, cât și infrastructurilor rutiere. Sunt impacturi locale (zgomot, emisii de microparticule) și globale (emisii de CO₂) afectând aerul, apa, climatul, solurile, flora, fauna, peisajele (reducerea spațiilor naturale în favoarea celor antropice, fragmentarea ecosistemelor) și bineînțeles sănătatea publică (accidente rutiere, boli respiratorii și predispunere la cancer prin expunerea la microparticule).

PISTE DE ACȚIUNE!

→ **Raționalizați deplasările!** Analizați sistematic întâlnirile prevăzute și renunțați la cele care nu sunt cu adevărat utile! În general, numeroase deplasări poluante pot fi evitate, dar sunt totuși organizate pentru că au fost bugetate inițial și fac parte din graficul activităților. Reduceți nevoia deplasărilor comunicând online sau organizând webinare.

→ Organizați un eveniment? Includeți în invitațiile trimise **disclaimere pentru promovarea eco-mobilității!** Încurajați schemele de partajare a



autoturismelor, folosirea bicicletei, transportul în comun, mersul pe jos!

→ Emisiile poluante ale unei mașini reprezintă în medie, anual, de 3 ori greutatea ei! Dacă trebuie s-o utilizați, atunci "înverziți-vă" **modul de a conduce!** Puteți diminua consumul de carburant cu până la 40%!

- Optimizați-vă traseul, scurtați distanțele, evitați zonele cu trafic dens;
- Conduceți cu viteză mică! Trecerea de la 120 la 130 km/h implică o creștere a consumului cu cca. 1 litru/100 km;
- Verificați presiunea pneurilor! Dacă nu sunt umflate suficient se consumă rapid și măresc consumul;
- Schimbați vitezele gradat! Funcționând eficient, motorul consumă mai puțin;

- Utilizați ponderat climatizarea! Ea mărește consumul cu până la 35 % în oraș și 20 % pe drumurile naționale.

→ Cumpărând local, reduceți **transportul indirect** al bunurilor/serviciilor achiziționate! Uneori, transportul alimentelor consumate la un eveniment este mai poluant decât deplasările participanților.

Atenție la decalajul de mobilitate între categoriile sociale! Oamenii săraci, persoanele cu handicap sau cele vârstnice se deplasează în general mai puțin, ceea ce le limitează accesul la locurile de muncă, la serviciile sociale, dar și la proiectele pe care le desfășurați! Sectorul transporturilor este responsabil pentru cca. 25% din emisiile globale de gaze cu efect de seră! Iar transportul rutier reprezintă cca. 80 % din acest impact.





M8. Monitorizarea și reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră

GAZE CU EFECT DE SERĂ (GES)

= sunt responsabile de efectul de seră **dioxidul de carbon** (26%), **ozonul** (8%) **metanul** (6%) și mai ales **vaporii de apă** (60%),. Cea mai mare parte a acestor gaze sunt naturale, însă activitatea umană le-a mărit concentrația în atmosferă, dând naștere unui “efect de seră adițional” care amplifică fenomenul natural.

GES-urile sunt generate de **consumul de energii** fosile (petrol, cărbune, gaze), care reprezintă peste 85% din consumul energetic mondial.

PISTE DE ACȚIUNE!

→ **Realizați un “bilanț carbon”** analizând emisiile de GES-uri generate de activitățile proiectului.

Calculatorul de carbon vă ajută să le măsurați. Cum se utilizează? Răspundeți cu date cifrate la o serie de întrebări privind diferitele categorii de activități: serviciile de cazare, masă, transport, încălzire, gestionarea deșeurilor. Calculatorul de carbon este de fapt o bază de date care realizează cuantificări pe baza produsului între **datele fiecărei activități** (de exemplu, kilogramele de hârtie consumată) și un **factor de emisii CO2 asociat** (pentru 1 kg de hârtie produs,



distribuit, consumat, eliminat se emit 1,32 kg CO₂). Alte exemple: pentru 1 km în avion se emit 0,22 kg CO₂; pentru 1 kg de carne de vită se emit 23 kg CO₂. Însușind cantitățile de CO₂ corespunzătoare fiecărei activități, calculatorul stabilește CO₂-ul total generat în proiect. Găsiți diferite calculatoare online, pe site-uri specializate.

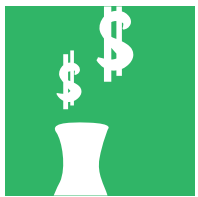
→ **Treceți la acțiune!** Bilanțul carbon trebuie urmat de realizarea unor măsuri concrete (nu generice!) pentru reducerea efectivă a emisiilor.

Planificați-le și monitorizați-le definind **indicatori de performanță**! De exemplu, pentru deplasări: numărul total de kilometri parcurși în avion; raportul între kilometri parcurși în avion și kilometrii parcurși în tren și autocar.

Tendința în țările europene este de a face **obligatorie** pentru persoanele juridice de o anumită talie (de exemplu, în Franța, pentru firmele cu mai mult de 500 de angajați) elaborarea și publicarea anuală a **“bilanțului carbon”**.

Pentru cuantificarea emisiilor de GES-uri a apărut în 2006 un standard internațional: **ISO 14064**. Concentrația de dioxid de carbon în atmosferă a depășit în 2013 pragul de **400 ppm** (părți pe milion). Este mult? Enorm! Gândiți-vă că timp de 800.000 de ani, înainte de era industrială, această concentrație a variat între 200 ppm (în erele glaciare) și 270 ppm (în perioadele interglaciare)!





M9. Respectarea/promovarea principiilor de mediu recunoscute la nivel internațional

PRUDENȚA

= se manifestă față de un risc dovedit, căruia i se poate estima frecvența. Calculul probabilității permite asigurarea față de riscul respectiv (de exemplu, riscurile de accident legate de utilizarea bicicletei în oraș).

PREVENȚIA

= față de un risc dovedit, însă căruia nu i se poate estima frecvența. Nefiind posibil calculul probabilității, el nu poate fi asigurat. De exemplu, un accident nuclear.

PRECAUȚIA

= nici manifestarea riscului nu e bine cunoscută, nici probabilitatea sa nu poate fi calculată (de exemplu, efectele organismelor modificate genetic).

PISTE DE ACȚIUNE!

Adoptați un comportament compatibil cu principiile de mediu în **activitățile organizației** (nivel micro) și susțineți inițiativele care le integrează în **politicile publice** (nivel macro).



→ **Principiul poluatorul-plătește** urmărește ca poluatorul să suporte costurile pentru prevenirea poluării, precum și pentru repararea prejudiciilor cauzate de poluare. În termeni economici, vorbim de „internalizarea externalităților negative”. Acest principiu permite constituirea unei fiscalități de mediu (taxe, accize, plătite de poluator). Totodată, această fiscalitate reduce poluarea ridicând costurile produselor poluante (având prețuri mai mari, cantitatea de produse vândute pe piață scade).

→ **Principiul acțiunii preventive** urmărește să asigure reducerea la sursă a posibilelor amenințări asupra mediului, chiar dacă acestea nu sunt probabilizabile. El se materializează prin aplicarea unor măsuri ex-ante, înainte ca acțiunile poluante să aibă loc.

→ **Principiul precauției** presupune luarea de măsuri preventive chiar și în lipsa unei certitudini științifice privind riscurile de mediu. Conform Principiului 15 din Declarația de la Rio privind Mediul și Dezvoltarea (1992), „în cazul în care există pericolul producerii

unor pagube severe sau ireversibile, lipsa certitudinii științifice absolute nu trebuie să fie utilizată ca pretext pentru a amâna aplicarea unor măsuri eficiente de prevenire a producerii degradării mediului”.

Alte principii importante pentru protecția mediului sunt:

- **principiul abordării integrate:** includerea măsurilor de protecție a mediului în toate politicile sectoriale;
- **principiul participării cetățenilor:** dreptul acestora de a participa la soluționarea problemelor de mediu;
- **principiul compensării:** în cazul unor daune asupra mediului se stabilesc măsuri compensatorii;
- **principiul subsidiarității:** se preferă deciziile luate la nivelul cel mai aproape de cetățeni (local).





E1. Eficientizarea costurilor aferente implementării activităților planificate

EFICIENȚA

= raportul între **rezultatele obținute** (outputs) și **resursele utilizate** (inputs). „Eficientizarea” vizează optimizarea acestuia. Provocarea este să obțineți mai mult și mai bine (cantitate, calitate) cu mai puțin (bani, timp, angajați, echipamente)!

Nu confundați eficiența cu eficacitatea! Sunt înrudite, dar distincte. Eficacitatea evaluează capacitatea rezultatelor (outputs) de a conduce la atingerea obiectivelor (outcomes). !

PISTE DE ACȚIUNE!

Managementul costurilor. Este un demers integrat ce nu se rezumă la controlul costurilor, ci include și analiza rezultatelor obținute. Provocarea este de a „stăpâni” ambele aspecte: resurse și rezultate! Etapele:

1. Estimarea. Cu cât aprecierea costurilor este mai realistă, cu atât bugetul previzionat va fi mai aproape de cel final. Pentru a facilita estimarea, defalcați activitățile în pachete de lucrări mai ușor de aproximat. În cazul unor procese complexe, estimarea lucrărilor devine dificilă și marja de eroare prea mare. Atunci nu



estimați “la ochi”, ci faceți apel la experți!

2. Justificarea. Dați detalii suficiente și convingătoare cu privire la nivelul și modalitățile de angajare a costurilor incluse în buget. Justificarea lor este importantă pentru decizia evaluatorilor privind aprobarea (sau respingerea!) cererii de finanțare.

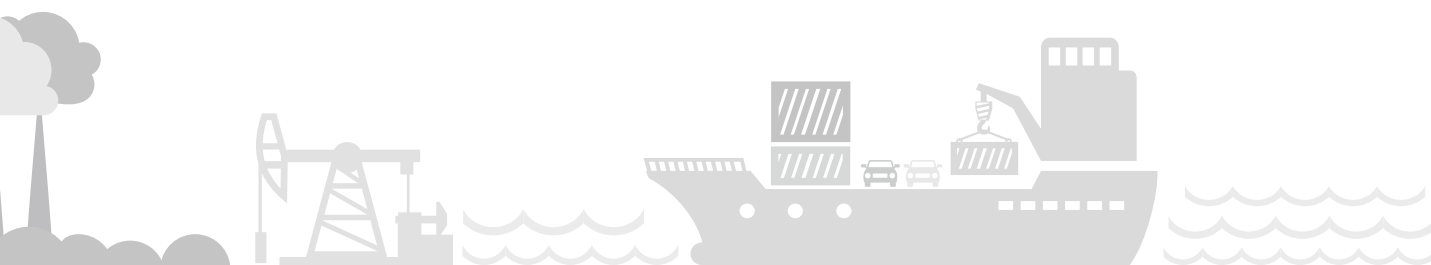
3. Monitorizarea. Elaborați un „Plan de achiziții” pentru supravegherea costurilor planificate și angajate! Acest instrument vă permite să treceți de la o simplă percepție a nivelului costurilor înscrise în bugetul proiectului la cunoașterea în profunzime și gestionarea eficientă a fiecăruia.

4. Evaluarea. Comparați periodic costurile efective cu cele previzionate. Identificați apariția abaterilor și stabiliți acțiuni corective! Aspectele evaluării sunt financiare, dar și tehnice, aceasta vizând înțelegerea deplină a raportului între resursele și rezultatele proiectului.

5. Controlul. Dacă cheltuielile pentru serviciile de audit sunt eligibile, să nu vă pară rău să le includeți în buget. Auditul oferă o imagine credibilă a operațiunilor și cheltuielilor realizate în proiect, în conformitate cu prevederile legale aplicabile.

6. Raportarea. Pe baza evaluărilor realizate, elaborați un raport tehnico-financiar și difuzați-l către finanțator, dar și către principalii stakeholderi.

Eliminați risipa! De multe ori... aici este problema. Încercați să transformați acest îndemn într-o preocupare permanentă și un demers sistematic!





E2. Asigurarea sustenabilității rezultatelor proiectului

SUSTENABILITATEA REZULTATELOR

= măsura în care rezultatele unui proiect continuă să existe și să fie folosite pe termen lung de către grupul țintă după finalizarea finanțării proiectului.

STRATEGII DE SUSTENABILITATE

- I. Strategii bazate pe identificarea de noi resurse financiare și umane după finalizarea finanțării,
- II. Strategii de acțiune bazate pe:
 - obiective de transferabilitate, prin care se identifică sectoarele de activitate, nivelurile geografice și/ sau grupurile țintă care pot fi transferate rezultatele proiectului,
 - obiective politice, prin care se identifică posibilitatea de includere a rezultatelor în politicile și strategiile organizației și/sau autorităților publice.



PISTE DE ACȚIUNE!

→ **Folosiți indicatori de**

monitorizare pentru a evalua în ce măsură factorii exogeni pe care se bazează strategia de sustenabilitate rămân neschimbați și favorizează perpetuarea rezultatelor. De exemplu, un chestionar periodic adresat beneficiarilor vă permite să știți măsura în care vor folosi rezultatele proiectului după finalul finanțării!

→ **Abilitați grupul țintă** să folosească rezultatele proiectului prin inițiative in situ, proiecte-pilot, job shadowing, formarea formatorilor, activități de mentorat!

→ **Colaborați cu stakeholderii locali!** Stabiliți parteneriate pe parcursul proiectului cu autoritățile,

firmele, ONG-urile și alți actori locali pentru a analiza din timp interesul de preluare a rezultatelor proiectului de către aceștia!

S-a ivit o oportunitate de finanțare, domnule manager? Atunci încercați prioritar să propui o inițiativă ce continuă rezultatele proiectului trecut mai degrabă decât să pornești unul nou. Garantat finanțatorii vor aprecia!

În momentul elaborării proiectului, luați în considerare o paletă cât mai largă de factori exogeni ce vă pot afecta perenitatea rezultatelor, precum implicarea și „proprietatea” asupra rezultatelor de către beneficiari, aspecte financiare, factori socio-culturali, relevanța și utilizarea TIC, gradul

de dependență al rezultatelor proiectului de legislația în vigoare, capacitatea instituțională.

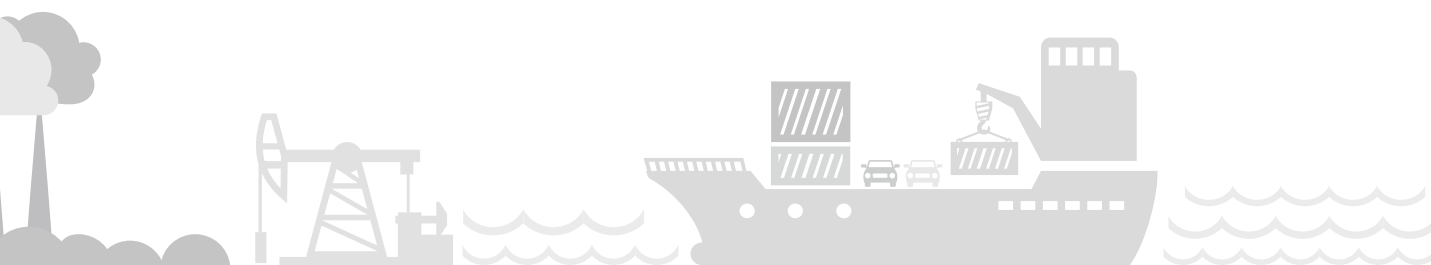
Dacă proiectul prevede rezultate tangibile, atunci luați în considerare aspecte de:

→ accesibilitatea canalelor prin care se pot accesa (ex: pe website, în format imprimat)

→ stocare: responsabilul pentru păstrarea rezultatelor, modalitățile de arhivare,

→ mentenanță: resursele materiale, tehnice, umane și financiare necesare pentru a păstra în bune condiții rezultatele și

→ drepturile de proprietate asupra rezultatelor: măsura în care utilizatorii pot prelua în mod liber și folosi output-urile proiectelor voastre.





E3. Gestionarea impactului asupra economiei locale

GESTIONAREA IMPACTULUI ECONOMIC

= integrarea rolului pe care proiectul îl poate juca în dinamica economiei locale în criteriile decizionale ale echipei de proiect cu scopul de a maximiza impactul pozitiv pe termen scurt, mediu și lung.

IMPACT POZITIV PE TERMEN SCURT

= achiziția de bunuri și servicii (masă, cazare) de pe piața locală, angajarea de resurse umane din comunitate (plata de salarii, dezvoltarea carierei),

contribuție la dezvoltarea infrastructurilor (urbanism durabil).

IMPACT POZITIV PE TERMEN SCURT

= creșterea atractivității economice, culturale, turistice de care poate beneficia o comunitate în urma desfășurării unui proiect.

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Considerați **comunitatea locală** ca unul dintre cei mai importanți stakeholderi și realizați o analiză ex-ante



pentru a identifica ce inițiative de dezvoltare economică locală (precum reabilitări de clădiri, formări profesionale, sesiuni de consiliere) pot fi susținute prin proiectul pe care îl elaborați!

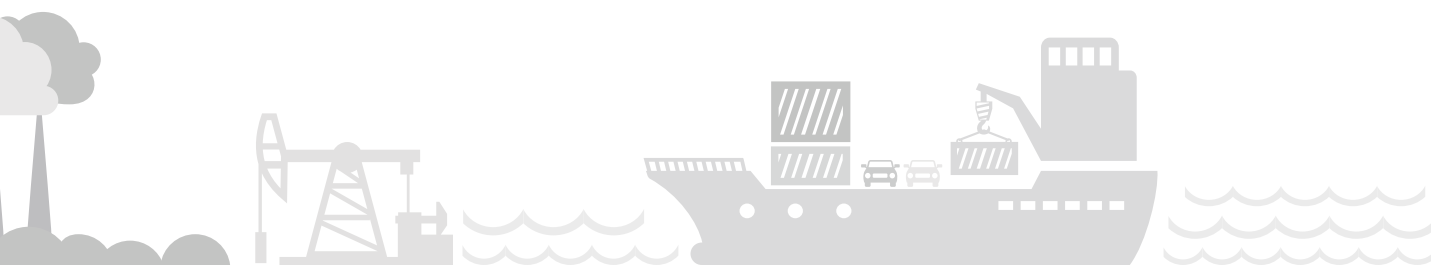
→ Folosiți **indicatori ce facilitează cuantificarea impactului economic**, de exemplu chestionare adresate producătorilor locali legate de variația vânzărilor pe perioada proiectului, cheltuielile medii totale ale publicului sau numărul de locuri de muncă locale create direct sau indirect prin activități!

→ Publicați liste cu **bunurile și serviciile locale** achiziționate pentru proiect, vor crea un exemplu în sfera voastră de influență!

→ **Analizați-vă toate impacturile!** De exemplu, prin organizarea unui festival cultural, puteți contribui la creșterea vânzărilor magazinelor locale, dar și la creșterea prețurilor (inclusiv a produselor de bază), afectând astfel puterea de cumpărare a categoriilor de populație mai sărace.

Contribuind la dezvoltarea economiei, câștigați sprijinul stakeholderilor locali! Chiar dacă obiectivele principale ale proiectului vostru sunt culturale, educaționale sau de mediu (deci nu de natură economică!), luați în considerare impactul asupra economiei locale ca „obiectiv orizontal”. Acesta vă poate oferi un argument important pentru finanțatori, autorități și cetățeni în susținerea proiectului vostru.

Nu implementați “proiecte inutile”! Prea multe proiecte structurale sunt implementate doar pentru “absorbția fondurilor”, nu însă și pentru a răspunde la o nevoie reală. Nu contribuiți deci la asfaltarea străzilor pustii, betonarea





E4. Crearea de locuri de muncă durabile

LOCURI DE MUNCĂ DURABILE

= maximizarea duratei ocupării unui loc de muncă de către un angajat prin folosirea de contracte de muncă pe perioadă nedeterminată (în defavoarea celor de voluntariat, cu durată temporară sau a celor de colaborare), cu scopul eliminării precarității de pe piața muncii și creșterii motivației și performanței echipei.

PISTE DE ACȚIUNE!

→ **Gândiți funcții în organizație**, nu doar în proiectul planificat! Eforturile voastre pentru menținerea contractelor de muncă nu trebuie să înceapă după finalizarea finanțării, ci încă din faza de planificare. Totodată, fixarea resurselor umane în organizație este un indicator al realizării de proiecte coerente cu misiunea și activitățile centrale ale organizației - invers, volatilitatea resurselor umane indică realizarea de proiecte "oportuniste";



→ Când aveți nevoie de resurse umane “pe teren”, **recrutați preferențial angajați din comunitatea în care vă desfășurați proiectul.** Acest demers presupune o bună comunicare la nivel local, în faza de lansare a activităților. După finalizarea proiectului, încercați să perenizați locurile de muncă locale făcând din acest aspect o temă a dialogului cu stakeholderii din comunitate (autorități locale, firme, ONG-uri);

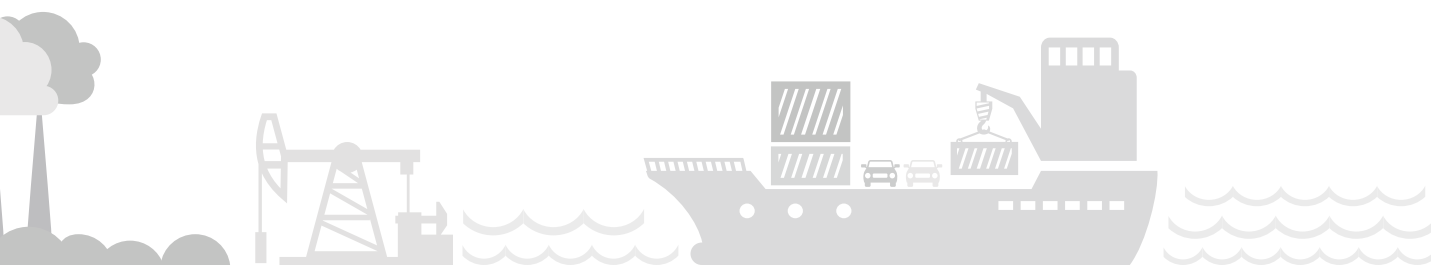
→ Asigurați **flexibilitatea și securitatea relațiilor de muncă!** Flexibilizarea normelor și programului de lucru trebuie să fie un mijloc pentru adaptarea la nevoile personale și profesionale

ale angajaților. Ele nu trebuie să fie utilizate ca pretexte pentru precaritatea locurilor de muncă;
→ Fiți inovator! V-ați gândit la **“mutualizarea” locurilor de muncă?** Acest demers presupune asigurarea unui loc de muncă (în general specializat, precum contabilitate, grafică, IT) de către mai multe organizații angajatoare. Fiecare asumă proporțional costurile în cadrul unor contracte de muncă parțiale care însumate asigură în general o normă întreagă.

Pentru un ONG, a fi un **“bun angajator”** este o datorie, dar și o provocare. Este nevoie de cunoștințe aprofundate în domeniul dreptului muncii, pentru

gestiunea armonioasă a militanților și salariaților în cadrul aceleiași structuri, pentru echilibrarea scopului asociației cu obiectivul de dezvoltare al locurilor de muncă. Și toate acestea în contextul unor resurse financiare fluctuante!

Acordați o atenție deosebită acestui indicator! Crearea și menținerea de locuri de muncă reprezintă o **contribuție importantă** pe care ONG-ul vostru o poate aduce la reducerea sărăciei, creșterea incluziunii sociale și îmbunătățirea standardelor de viață.





E5. Utilizarea unor modele alternative de schimburi

MODELE ALTERNATIVE DE SCHIMB

= sunt “alternative” deoarece situează schimbul în afara pieței. Deci la baza lor nu se află principiul concurenței, ci o paletă de **practici colaborative** (trocul, darul, împrumutul). Și încă o caracteristică: modelele alternative nu au drept scop principal “proprietatea”, ci mai degrabă “**folosința**” (utilizarea bunurilor/accesul la servicii).

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Utilizați numeroasele **platforme online** care facilitează trocul, achizițiile colective, co-proprietatea, utilizarea în comun, închirierea, împrumutul. Noile tehnologii pun la dispoziție mijloace din ce în ce mai diversificate pentru coordonarea cu alți actori și dezvoltarea de practici colaborative.

→ În rețeaua voastră, folosiți “**banca timpului**”! Acest sistem facilitează schimbul de cunoștințe sau servicii utilizând ca și monedă “ora”, timpul... Sistemul funcționează pe baza „reciprocității deschise”, ceea ce

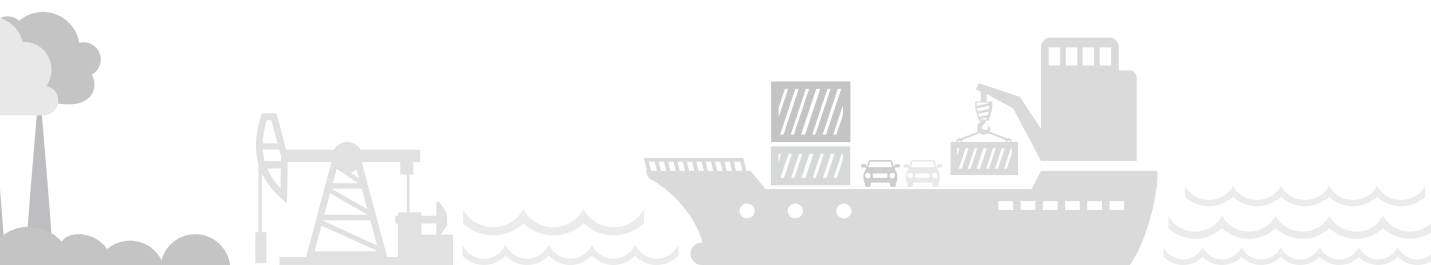


înseamnă că cel care beneficiază de "n" ore trebuie să ofere și el "n" ore, însă nu neaparat celui de la care le primește, ci oricărui alt participant din sistem.

→ Apreciați "creșterea copiilor" de către bunici? Ajutorul oferit de un vecin? Cadoul primit de la prieteni? Wikipedia, Linux și alte produse "open source" puse la dispoziție de lumea digitală? Ei bine, atunci înseamnă că încurajați "**economia gratuității**". Este o componentă importantă a economiei și totodată un obiectiv "natural" al societății civile, care prin crearea unor sfere de gratuitate poate limita colonizarea relațiilor socio-economice de către logica piețelor. Interesați-vă de cele mai inovatoare forme de practicare a „economiei gratuității”, precum bazarurile cu lucruri gratis sau swap-urile de cadouri!

Aveți probleme de înregistrare în contabilitate a unor produse obținute direct de la producător? Completați un **borderou de achiziție** cu datele personale ale acestuia și întocmiți o **chitanță de mână**, sunt documente suficiente pentru o înregistrare corectă în contabilitate!

Trocul, darul, folosirea în comun a bunurilor au fost utilizate din cele mai vechi timpuri pentru a satisface nevoile comunităților. Ele au fost ignorate odată cu dezvoltarea rapidă a piețelor. În prezent, asistăm la relansarea acestor modele datorită unei oportunități: dezvoltarea noilor tehnologii de comunicare, dar și a unei probleme: situațiile de excluziune, sărăcie și inechitate generate de aplicarea unilaterală a principiului concurenței.





E6. Respectarea drepturilor de proprietate intelectuală

PROPRIETATE INTELECTUALĂ

= ansamblu de drepturi exclusive aparținând autorilor de creații intelectuale precum piese muzicale, fotografii, video, creații grafice și literare, conținuturi tehnice, desene industriale, invenții, software-uri, etc.

DREPTURILE DE PROPRIETATE INTELECTUALĂ

= includ, fără a se rezuma la, următoarele tipuri:

- interzicerea utilizării în general,

- interzicerea utilizării în scopuri comerciale,
- utilizare în mod gratuit, cu menționarea autorului,
- utilizare în schimbul plății unui tarif,
- utilizare doar de către anumite categorii de beneficiari,
- utilizare cu drept limitat de modificare.

PISTE DE ACȚIUNE!

→ Fiți **preventivi** și informați-vă în prealabil asupra drepturilor de proprietate intelectuală aferente creațiilor pe care le utilizați în proiectele voastre, citind cu atenție termenii și condițiile de utilizare de pe site-



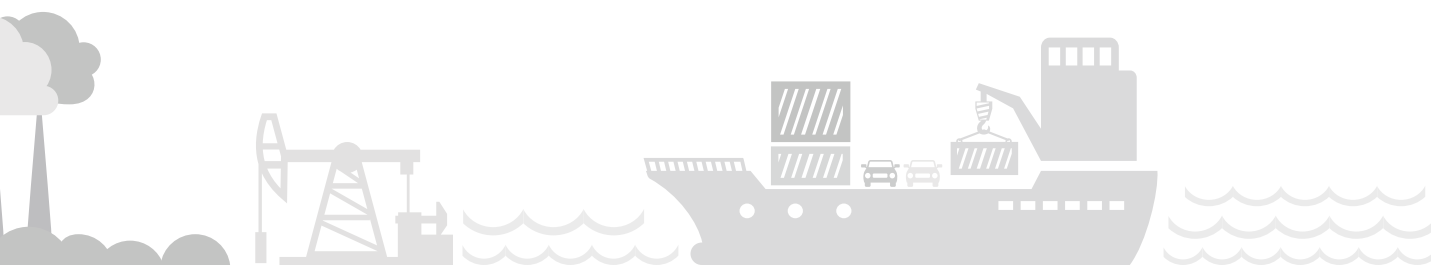
uri, broșuri și alte medii de unde provin creațiile folosite!

→ **Respectați drepturile asupra lucrărilor creative ale colegilor**, precum fotografii, video-uri, elemente grafice sau texte și cereți-le permisiunea înainte de a le folosi în materialele organizației. Mergeți și mai departe și menționați-le numele pentru a-i promova!

→ Militați împotriva monopolurilor de pe piața IT! Promovați și folosiți în activitățile voastre **software-uri open source** ce permit libera distribuție, accesul la codurile sursă și crearea de produse derivate! În prezent există pe piață echivalente open source pentru marea majoritate a programelor pe care le folosim, începând de la suite Office până la programele de grafică!

Ați auzit de copyleft? Acesta se delimitează de tipurile tradiționale de drepturi de proprietate intelectuală: cea industrială (invenții, mărci comerciale, designuri industriale, indicații geografice de origine) și copyright (drepturile de autor). Copyleft-ul permite modificarea liberă a creației căreia i se aplică (muncă artistică sau program software), singura condiție fiind că noul rezultat să rămână de asemenea liber pentru utilizare și modificare. Cele mai cunoscute licențe copyleft din lume sunt GNU - General Public License și Creative Commons.

Un indicator ce merită atenție! Eforturile pentru respectarea drepturilor de proprietate intelectuală vă mențin organizația în sfera legalității (în special în cazul utilizării unor creații importante precum un film sau o melodie) și stimulează creativitatea și motivația colaboratorilor voștri!





E7. Promovarea responsabilității sociale în rândul firmelor și instituțiilor partenere

RESPONSABILITATEA SOCIALĂ

= conform ISO 26000 este "responsabilitatea unei organizații față de impactul deciziilor și activităților sale asupra societății și mediului, prin comportament transparent și etic ce:

- contribuie la dezvoltarea durabilă, inclusiv la sănătatea și bunăstarea societății;
- ia în considerare așteptările părților interesate;
- respectă legile aplicabile și este în concordanță cu normele internaționale;
- este integrat în întreaga organizație și practicat în

toate relațiile sale."

PISTE DE ACȚIUNE!

Organizațiile neguvernamentale sunt protagonistele societății civile. Iată de ce, ele trebuie să promoveze Responsabilitatea Socială dincolo de cadrul organizațional intern, dar și de propriul sector (ONG-uri), către mediul guvernamental (instituții) și de afaceri (firme).

→ Analizați "**sfera de influență**" a organizațiilor partenere în proiect! Este vorba despre relațiile



formale și informale prin care acestea pot influența deciziile sau activitățile altor organizații (furnizori, beneficiari, sponsori, autorități locale). Acest concept (fundamentat în ISO 26000) este adaptat unei abordări proactive, care urmărește difuzarea Responsabilității Sociale către "partenerii partenerilor".

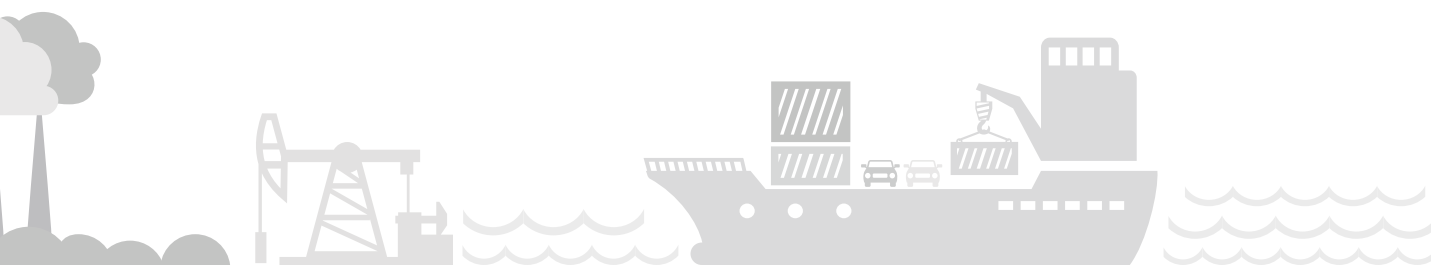
→ Lărgiți **perimetrul măsurilor de Responsabilitate Socială** planificate la organizațiile din sfera de influență! Aplicarea lor se va face în cercuri concentrice (ideea

de sferă), în funcție de gradul de influență (exercitat de "nucleul" vostru).

Atenție! Numeroase firme deturneză sensul Responsabilității Sociale, reducând-o la diferite **practici filantropice și de mecenat**. Aceste practici nu țin însă de core business-ul firmei și nici nu reprezintă un aport la dezvoltarea durabilă, precum preconizează definiția CSR-ului. De asemenea, demersul de CSR trebuie **integrat în toată organizația și aplicat în toate**

operațiunile sale. Atunci ce să credem despre Responsabilitatea Socială a firmelor care lasă politica CSR în seama departamentului de relații publice (PR)?

Dar să nu uităm de instituțiile publice! Ele ar trebui să dea exemplu! Și iată pista de acțiune: realizarea de achiziții publice ecologice și sociale. Impactul ar fi semnificativ, fiind dat că achizițiile publice reprezintă peste 16% din piața europeană de bunuri și servicii!





E8. Promovarea formelor economiei sociale și verzi

ECONOMIA VERDE

= totalitatea firmelor a căror bunuri și servicii puse pe piață contribuie la evitarea, reducerea sau înlăturarea proceselor ce afectează mediul (energii regenerabile, gestiunea deșeurilor, gestiunea pădurilor, transport durabil).

ECONOMIA SOCIALĂ

= structurile (cooperative, asociații, fundații, sindicate) care utilizează accesul la piață și obținerea de profit ca pe niște mijloace pentru a îmbunătăți condițiile de viață ale persoanelor dezavantajate sau din

categoriile vulnerabile. Principiile sale sunt egalitatea și solidaritatea.

PISTE DE ACȚIUNE!

Atât economia verde, cât și cea socială, au un potențial de dezvoltare important, dar ambele sunt incipiente în România. Însă orice proiect le poate cataliza prin introducerea criteriilor ecologice și sociale în politica de achiziții:

→ **Realizați achiziții ecologice!** Dacă organizați licitații publice, puteți introduce componenta ecologică chiar



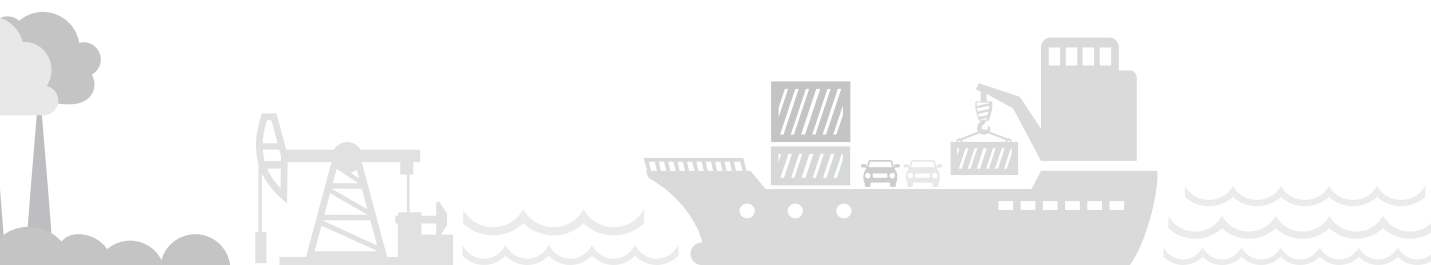
în **obiectul contractului** (definirea produsului, serviciului sau a lucrării dorite). De exemplu, dacă pentru organizarea unui eveniment aveți nevoie de pahare, atunci enunțați „pahare din materiale reciclate”; dacă aveți nevoie de sală, indicați achiziționarea de „servicii de închiriere sală în clădire eficientă din punct de vedere energetic”. Alternativ, componenta ecologică poate fi introdusă în **criteriile de atribuire**. În acest caz, caracteristicile de mediu vor face parte dintr-o paletă mai largă de factori (precum prețul, funcționalitățile accesorii, asistență post-vânzare, termenul de livrare) care vor fi ponderate în vederea atribuirii.

→ **Realizați achiziții sociale!**

Raportul “calitate socială”/preț este asigurat de integrarea unor principii precum muncă decentă, incluziunea socială, egalitatea de șanse, accesibilitatea în obiectul contractului sau în criteriile de atribuire. Demersul este similar celui pentru achizițiile ecologice.

Etapa pregătitoare a procedurilor de achiziții ecologice/sociale este crucială. Alocați-vă suficient timp pentru analiza **disponibilității pe piață** a produselor/serviciilor care răspund la caracteristicile dorite, precum și costul acestora. Dacă este superior, trebuie să vedeți în ce măsură finanțatorul vi le permite. Atenție! Nu rareori

«economia verde» este invocată pentru dezvoltarea unor activități care de fapt sunt incompatibile cu **dezvoltarea durabilă**! Exemple: extinderea culturilor pentru agrocultură în detrimentul culturilor alimentare; instalarea de microcentrale pe râuri, care produc hidro-energie dar totodată afectează grav ecosistemele respective.





E9. Susținerea/dezvoltarea structurilor non-profit

STRUCTURI NON-PROFIT ȘI NEGUVERNAMENTALE

= ele dezvoltă și consolidează societatea civilă, reprezentând componenta “organizată” a acesteia.

Un ONG este cu atât mai puternic cu cât este înființat ca urmare a implementării unui proiect, în scopul continuării și dezvoltării rezultatelor sale.

PISTE DE ACȚIUNE!

Ciclul de viață al proiectului vostru este limitat de bariera temporală și de terminarea resurselor alocate. Pentru a continua să-și producă efectele, o soluție durabilă este crearea unei noi structuri (ONG, dar și alte forme juridice, precum întreprinderea socială) chiar de către beneficiari săi. Puteți susține acest proces în două etape:

1. De-a lungul activităților de implementare, facilitați **relațiile de mentorat**. Ele conduc la transferul de valori și cunoștințe dinspre persoanele cu experiență



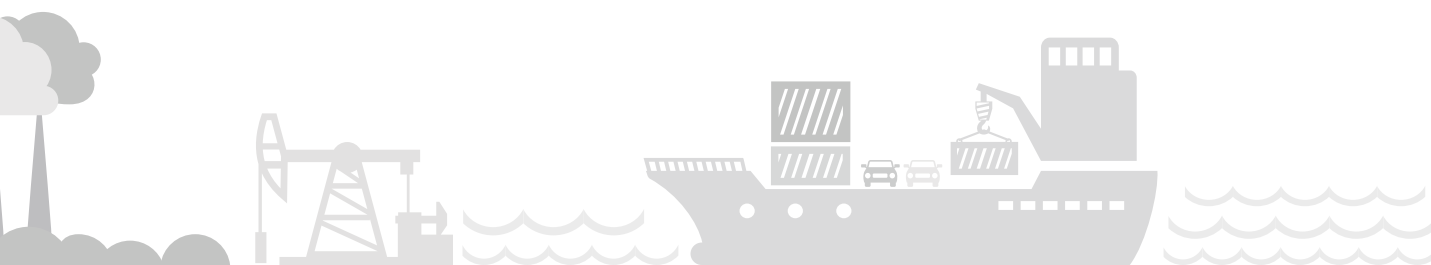
din cadrul echipei voastre către beneficiarii proiectului. Dorința de a înființa o nouă structură poate lua naștere din dezvoltarea acestui tip de relație, care este deopotrivă profesională și personală.

2. După finalizarea proiectului, dacă apare dorința înființării unei noi structuri, țineți cont că inițiatorii acesteia vor avea nevoie (mai mult decât de mentori, care i-au motivat și orientat inițial) de “**servicii de consiliere**”. Acestea îi ajută să dobândească cunoștințele și competențele specifice necesare pentru realizarea activităților tehnice și administrative în cadrul noii organizații. Nevoia aceasta este mai curând una profesională și funcțională, decât personală și motivațională.

Atenție! Când este consistentă, relația de mentorat oferă mentorului un rol deosebit. Pentru elevul său, el devine un “revelator” al dorințelor de carieră, al valorilor de viață. Relația este mai mult decât funcțională, devenind psihologică, se produce o

“identificare”. Mentoratul merge deci dincolo de cadrul “gestiunii resurselor umane” pentru a se apropia de sfera fenomenului carismatic. Iată de ce, este necesar să urmăriți îndeaproape ca aceste relații, între membrii echipei voastre și beneficiarii proiectului, nu vor conduce la **situații de manipulare**.

Relațiile de mentorat se realizează întotdeauna pe bază de voluntariat, însă în general serviciile de consiliere sunt plătite. De aceea, când vă angajați să susțineți crearea și lansarea unei noi organizații după încheierea proiectului, oferind inițiatorilor **asistență și consiliere gratuite**, trebuie să aveți în vedere disponibilitatea membrilor echipei voastre. Vor fi dispuși să se implice voluntar, o perioadă destul de lungă de timp, fără să vă solicite resurse suplimentare (bani, zile libere, deconturi)?





G1. Comunicarea valorilor și principiilor de comportament etic

COMPORTAMENT ETIC

= setul de valori și principii care ghidează **conduita individuală**. Pentru că nu doar organizațiile, ci și persoanele trebuie să fie în ton cu Responsabilitatea Socială!

COMUNICAREA

= tehnicile pe care le folosiți pentru a informa și a fi informați. Dar, atenție, și pentru a “seduce”... Pentru o promovare eficientă a normelor etice, trebuie să sensibilizați, să inspirați, să mobilizați!

PISTE DE ACȚIUNE!

→ **Acordul de parteneriat**. Procesul de identificare, explicitare și formulare a valorilor și principiilor care stau la baza proiectului este unul complex, de durată, însă vital pentru o construcție sănătoasă a parteneriatului și, în fond, pentru ceea ce înseamnă ideea de bună guvernanță.

→ **Codul de conduită**. La lansarea proiectului, elaborați un document sintetic și clar, care să ofere tuturor celor implicați în proiect (echipa de implementare, beneficiarii, alți stakeholderi) o privire



cuprinzătoare asupra normelor etice asumate de către echipa de management.

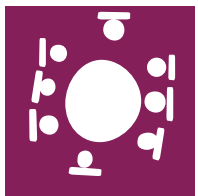
→ **Raportul final.** Implicațiile etice ale proiectului trebuie evaluate, interpretate și incluse în raport. Acest demers vă permite să rețineți resursele umane, partenerii, dar și să atrageți alții noi! Comportamentul etic din proiectul actual reprezintă un factor critic de succes pentru proiectele viitoare!

Nu evitați să abordați aspectele etice sub pretextul că sunt “subiective”! Practicați **“managementul etic”**, pentru a identifica, pilota și comunica valorile și principiile de referință pentru proiectul vostru. Când ele sunt insuflate echipei, fac minuni! Dau naștere unui context de lucru propice colaborării și concentrării eforturilor tuturor spre obiectivele comune!

Deprinderile și conduitele pe care echipa voastră le-a descoperit și dezvoltat în timp (ca răspunsuri la situațiile de incertitudine din trecut) nu trebuie busculate, ci utilizate pozitiv! Managementul etic este eficace dacă este coerent cu **“cultura organizațională”**, deja existentă!

Vă comunicați valorile și principiile? Dar asta nu înseamnă că mesajul vostru va fi recepționat! Dacă este recepționat, nu înseamnă că va fi înțeles! Dacă este înțeles, nu înseamnă că destinatarii voștri își vor schimba comportamentul. Și chiar dacă și-l schimbă o dată, asta nu înseamnă că îmbunătățirea va fi una de durată! Provocarea este să gestionați procesele etice în mod **pragmatic**, pentru transformarea valorilor și principiilor în practici și obișnuințe!





G2. Identificarea și implicarea stakeholderilor în ciclul de viață al proiectului

STAKHOLDERI

= grupurile sau indivizii care sunt afectați/pot afecta realizarea activităților și atingerea obiectivelor proiectului.

Un proiect este un “**nod de contracte**” formale sau morale între coordonator și stakeholderi cu caracteristici diferite. Aceștia pot fi:

- **interni** (membri, angajați etc.) sau **externi** (parteneri, finanțatori, beneficiari, comunități locale, media etc.);
- **primari** (contract explicit, în cadrul proiectului) sau **secundari** (raport etic, neformalizat);
- **actuali** (afectează/sunt afectați de proiect) sau **potențiali** (se pot forma în contextul proiectului);
- **strategici** (influențează decisiv proiectul) sau **morali** (mai curând sunt afectați de proiect);
- **voluntari** (vor implicarea) vs. **involuntari** (interacționează cu echipa de proiect, însă fără să-și fi propus).



PISTE DE ACȚIUNE!

După modelul clasic de management, **transparența** față de stakeholderi era unica obligație. Modelul de management responsabil de proiect necesită **implicarea** acestora în procesele de luare a deciziei.

Atât **metodele**, cât și **nivelul** de implicare a stakeholderilor sunt variabile:

→ Nivelul 1: **Informarea**. Este un demers **unilateral** care folosește instrumente precum realizarea de broșuri, comunicate de presă, rapoarte, conferințe;

→ Nivelul 2: **Consultarea**. Este un demers **multilateral** bazat pe sondaje, focus grupuri, forumuri, panouri consultative;

→ Nivelul 3: **Participarea**. Este un demers **interactiv**, care utilizează aportul de expertiză al stakeholderilor, inițiativele comune, dialog social extins;

→ Nivelul 4: **Împuternicirea**. Este un demers **convergent** bazat pe integrare în echipa de management, delegarea de atribuții, validarea și executarea comună a unor atribuții sau competențe.

Implicarea stakeholderilor este o condiție necesară dar nu și suficientă pentru demersul de responsabilizare. Pentru că are **limitele** sale: există stakeholderi slabi (ex: ONG-uri în negociere cu corporațiile), „muți” (fauna, flora) sau „absenți” (generațiile viitoare, victimele potențiale) care nu pot fi implicați corespunzător.

Modalitățile de identificare și gradul de implicare a diferiților stakeholderi ai unui proiect variază în funcție de criterii precum **legitimitatea** cerințelor pe care le formulează, **urgența** acestora și bineînțeles... **puterea** de care dispun.

În contextul metodei societale, implicarea stakeholderilor este oportună, în particular, pentru **evaluarea ex-ante** a Planului de acțiune elaborat și pentru **evaluarea ex-post** a performanțelor de Responsabilitate Socială obținute.





G3. Participarea angajaților și voluntarilor la demersul de responsabilitate socială

PARTICIPAREA ANGAJAȚILOR ȘI VOLUNTARILOR

= măsurile manageriale și operaționale prin care persoanele care implementează în mod direct proiectul sunt abilitate să joace rolul de **“stakeholderi strategici”** (conform tipologiei din G2) în demersul de responsabilizare.

Pentru a fi credibil, demersul de Responsabilitate Socială trebuie asumat de echipa de management a proiectului. Dar pentru a fi **viabil**? Este esențial să

fie asumat de echipa de implementare, formată din **angajați și voluntari**!

PISTE DE ACȚIUNE!

Implicați-vă angajații și voluntarii pentru construirea unui **climat de încredere** în echipa de proiect! Dar și pentru identificarea și utilizarea optimală a **resurselor interne disponibile** (competențe tehnice, cunoașterea contextului local, relații de muncă)! Procesul participativ permite atingerea unor obiective și rezolvarea unor probleme pe care echipa de management nu știe/nu poate să le abordeze cu



succes, în mod izolat.

→ Integrați participarea angajaților și voluntarilor ca **principiu**, în viziunea și misiunea organizației, dar și prin **proceduri specifice** pentru procesele proiectului (luarea deciziei, evaluarea rezultatelor, comunicare, transparență etc.).

→ Precizați sarcinile pe care fiecare angajat/voluntar le are în demersul de responsabilizare, asociindu-le atribuțiilor sale din **fișa de post!** Centralizați aceste informații în “Tabloul de bord” (pag. 1), pentru a le gestiona eficient de-a lungul procesului de responsabilizare.

→ Întăriți **capacitățile de implicare!** Căutați să depășiți toate obstacolele care ar putea împiedica implicarea membrilor echipei! Capacitarea acestora se bazează în special pe activitățile de formare interne.

De-a lungul activităților de implementare “pe teren”, angajații și voluntarii acumulează o **înțelegere profundă a contextului** în care proiectul se desfășoară. Dacă o încurajați și o exploatați, această cunoaștere va contribui la creșterea eficacității și eficienței in situ a proiectului și a demersului de Responsabilitate

Socială, în particular.

Asumarea clară a valorilor și comportamentelor etice de către **conducerile organizațiilor partenere și echipa de management** a proiectului, precum și punerea lor explicită în practică în activitățile desfășurate de aceștia (“role model”), sunt necesare pentru atragerea angajaților și voluntarilor către valori și comportamente similare, sporind gradul de încredere în planul de Responsabilitate Socială propus.





G4. Asigurarea transparenței deciziilor luate și activităților realizate

TRANSPARENȚA

= accesul la informațiile privind deciziile luate și activitățile realizate, care au un impact asupra mediului, economiei și societății, asigurând o comunicare clară, exactă, relevantă, cinstită și completă (**ISO 26000**).

PISTE DE ACȚIUNE!

Proiectele constituie cadre de acțiune diversificate, în care competențele și puterea decizională (a finanțatorului, organizațiilor partenere, managerului de proiect, responsabililor pe activități etc.) nu urmează un model unic. De aceea, în contextul fiecărui proiect trebuie:

→ să identificați **procesele de**

luare a deciziilor asupra cărora trebuie asigurată transparența: orientări strategice (misiune, parteneriat, finanțare), resurse umane (recrutare, formare, retribuție, stimulare, soluționarea conflictelor), decizii financiare (buget, achiziții, patrimoniu), decizii administrative (reprezentare, componența organelor);
→ să asigurați **comunicarea internă și externă** a informațiilor



privind deciziile. Mediatizarea sistematică a documentelor (planuri strategice, rapoarte tehnico-financiare, rapoarte de audit, codul etic) reprezintă indicatorul principal pentru transparența proiectului.

Cetățenii privesc ONG-urile din două puncte de vedere. Pe de o parte, este de bun augur că ele ocupă nișe din ce în ce mai specifice și dau consistență societății civile. Astfel, ele se prezintă ca un **motor de dezvoltare și un partener viabil** pentru sectorul guvernamental și economic. În același timp, ONG-urile par **structuri ce ascund interese obscure**, paravane pentru activități ilicite, găuri negre unde se pierd bani publici. Și influența politică este un flagel ce afectează sectorul neguvernamental, unele ONG-uri având rolul de motoare de propagandă și alegorie electorală. Transparența organizațiilor este un antidot

la derapajele menționate și deci un mijloc pentru formarea unei **imagini publice pozitive**.

În particular, pentru fiecare ONG, transparența ajută la formarea și menținerea unor **parteneriate trainice**. Ea constituie un indicator privind profesionalismul echipei de conducere și o sursă de încredere pentru potențialii finanțatori.

Asigurarea transparenței este foarte dificilă în cazul organizațiilor ce nu dispun nici măcar de **dotările tehnico-materiale minime** (sediu, echipamente de bază) necesare derulării activităților statutare. Totuși, aceasta este situația materială reală a multor ONG-uri.





G5. Reducerea riscurilor de infracțiuni și corupție

CORUPȚIA

= comportamente care deviază de la îndatoririle normale legate de exercitarea funcției pentru **obținerea unor avantaje nemeritate** materiale sau morale (bani, bunuri, influență, diplome).

Este un fenomen complex cu implicații sistemice grave la nivel economic, politic și social. Corupția **descurajează investițiile și inițiativa**, subminează instituțiile, încetinește dezvoltarea și produce instabilitate.

PISTE DE ACȚIUNE!

Foarte mulți români nu sunt dispuși să raporteze un incident de corupție. Cei mai mulți își motivează decizia prin faptul că nu s-ar schimba nimic, unii se tem de consecințe, alții nu știu concret unde și cui să raporteze.

În acest context, provocările voastre sunt:

→ să stimulați în echipa de proiect o **atitudine de intoleranță la corupție**, bazată pe conștientizarea faptului că atitudinea etică și cinstită a fiecărei persoane “contează”, “schimbă lucrurile”;



→ să utilizați **instrumente concrete** (includerea prevenției în Codul etic, analiza prealabilă a vulnerabilităților la corupție, realizarea unui plan strategic, crearea mecanismelor de monitorizare, stabilirea unui responsabil intern, punerea la dispoziție a contactului instituțiilor și organizațiilor independente anticorupție);

→ să asigurați **protecția persoanelor** care constată, reclamă, dovedesc fapte de corupție (mecanismul de whistleblowing).

Atenție, **exemplul personal** al echipei de management este foarte important, fiind un item la care se raportează ceilalți membri ai echipei de proiect, partenerii, beneficiarii!

Care este rolul ONG-ului tău în privința corupției? În calitate de protagoniste ale societății civile, ONG-urile trebuie nu doar să înlăture situațiile de corupție din propriile proiecte, dar și să devină diseminatori ai principiilor și informațiilor care **educă cetățenii și comunitățile** să perceapă corupția ca pe o problemă.

Desigur, corupția este un fenomen specific pe care trebuie să-l combatem cu măsuri și instrumente specifice.

Însă ONG-urile trebuie să combată totodată problemele generale care creează un **context favorabil corupției** în societatea românească: excesul de reglementări birocratice, lipsa procedurilor adaptate și a celerității proceselor, ineficiența funcționarilor. Deci nu doar “lipsa moralității” (aspectul subiectiv), ci și aceste probleme (obiective) generează corupția, transformând practici imorale în practici percepute ca fiind “rentabile”.





G6. Corelarea cu alte proiecte locale, naționale, europene sau internaționale

CORELAREA

= **asigură sinergia** proiectului cu alte inițiative existente și **evită suprapunerile** cu proiecte similare (în ceea ce privește soluțiile propuse, grupul țintă vizat).

Corelarea cu alte inițiative reprezintă al șaselea criteriu utilizat în **demersul de evaluare a proiectelor**, alături de relevanță, eficacitate, eficiență, impact și sustenabilitate.

PISTE DE ACȚIUNE!

Pentru corelarea cu alte inițiative, trebuie să cunoașteți foarte bine domeniul inițiativei voastre și să demonstrați o atenție sporită spre mediul extern. Scopul este concentrarea resurselor acolo unde este cu adevărat nevoie de ele, înlăturând totodată „dublarea efortului” – fiindcă nu are rost să tratăm probleme ce sunt deja rezolvate sau la rezolvarea cărora se lucrează cu succes! În acest sens, puteți realiza:

→ **analiza documentară (“desk research”) a problemei identificate** observând ce inițiative au fost, sunt în curs de derulare sau se vor implementa în aria



respectivă de acțiune;

→ **analiza stakeholderilor**, pentru a înțelege potențialul de coagulare a eforturilor în vederea rezolvării problemei pe care o vizați prin proiect;

→ **cercetarea prin “persoane resursă”**, din rețeaua de contacte a organizației, care au experiențe relevante sau sunt „noduri” relaționale pentru zona de acțiune a proiectului;

→ **lucrul în rețea**. Folosind acest instrument, informațiile legate

de problema vizată devin mai accesibile, transferul de cunoștințe se face mai ușor iar colaborările pot conduce la dezvoltarea inițiativei și la rezultate de o mai mare anvergură.

Corelarea între proiecte trebuie îmbunătățită fiindcă are o dublă utilitate. Ea permite atât **concentrarea eforturilor** diferitelor organizații pentru atingerea impactului dorit, cât și **utilizarea eficientă a resurselor financiare și materiale** puse la dispoziție pentru realizarea

proiectelor respective.

În procesul de dezvoltare a societății românești, ONG-urile utilizează resurse și rezolvă probleme prin implementarea unor proiecte care sunt mai mult sau mai puțin corelate între ele. Un bun nivel de corelare nu se realizează în mod spontan. Analizele efectuate de organizațiile ce implementează proiecte sunt necesare, însă nu și suficiente. Pentru corelarea între proiecte este nevoie de **o bună planificare la nivelul programelor**.





G7. Raportarea performanțelor de Responsabilitate Socială către stakeholderi și publicul larg

RAPORTAREA

= elaborarea și difuzarea unor informații adecvate și complete privind **impactul activităților** proiectului asupra societății și mediului înconjurător, precum și **implicarea stakeholderilor**.

Raportul de Responsabilitate Socială este numit și **“raport de dezvoltare durabilă”**. Astfel, se subliniază obiectivul general la care contribuie un proiect gestionat responsabil.

PISTE DE ACȚIUNE!

Standardul GRI (Global Reporting Initiative) identifică cinci pași pentru realizarea raportării:

1. Pregătirea: se discută la nivelul top managementului cu scopul identificării celor mai importante aspecte legate de impactul social, economic și de mediu;

2. Relaționarea: se obține inputul stakeholderilor cu privire la cele mai importante teme care ar trebui incluse în raport;



3. Definirea: inputul stakeholderilor (pasul 2) este confruntat cu problemele identificate de management (pasul 1) pentru a identifica argumente puternice pentru alegerea temelor;

4. Monitorizarea: se adună datele care vor alcătui raportul final, urmând indicatorii meniți să ajute raportorii în identificarea a ceea ce trebuie măsurat/ descris (vezi cei 36 de Indicatori Societali);

5. Comunicarea: informațiile colectate sunt interpretate și incluse în raportul propriu-zis, care e redactat și comunicat către stakeholderi și publicul larg.

Criteriile de conținut (Content) pentru realizarea raportului sunt: relevanță (Materiality), includerea factorilor interesați (Stakeholder Inclusiveness), contextualizarea la dezvoltarea durabilă (Sustainability Context) și exhaustivitatea (Completeness).

Nu confundați raportarea cu comunicarea! Aceasta din urmă folosește în primul rând relațiile publice

și publicitatea, mijloace utilizate exclusiv în scopul difuzării unei imagini pozitive. În schimb, raportarea ar trebui să aibă la baza o **evaluare obiectivă și echilibrată**. Informațiile raportate trebuie să pună în evidență nu doar rezultatele pozitive, ci și aspectele problematice, pentru că exact acestea sunt cele care trebuie mbunătățite prin demersurile de responsabilizare.

Care este realitatea? O mare parte a rapoartelor publicate până în prezent sunt mai degrabă **exerciții de comunicare**. Ele construiesc narațiuni... povești menite să confere legitimitate și reputație. De altfel, aceste rapoarte sunt elaborate în general de „comunicatori” (din departamentele de comunicare), mai curând decât de experți în Responsabilitate Socială.





G8. Dezvoltarea/promovarea unor modele responsabile de finanțare și parteneriat

PARTENERIAT

= relațiile de cooperare definite într-un **cadru contractual**, pe baza unor **obligatii liber asumate**, prin care diferite organizații își propun să atingă un **rezultat comun**.

Principiile parteneriatului sunt **egalitatea, complementaritatea, responsabilitatea, transparența, orientarea către rezultate**. Acestea sunt indispensabile pentru buna colaborare între inițiatorii proiectului și, în particular, pentru adoptarea ulterioară a măsurilor de Responsabilitate Socială în

activitățile de implementare.

PISTE DE ACȚIUNE!

Un proiect este un "nod" de relații între organizațiile care îl gestionează, finanțatorii, furnizorii, reprezentanții comunităților etc. Folosiți parteneriatele dezvoltate cu aceștia ca pe o pârgă pentru promovarea și aplicarea Responsabilității Sociale în **sfera de influență** a organizației voastre!

Includeți Responsabilitatea Socială în **acordul de parteneriat**. Când definiți obiectivele pe care vreți să



le atingeți și obligațiile pe care le asumați în calitate de parteneri în proiect, explicitați principiile de Responsabilitate Socială pe care le veți respecta și totodată măsurile pe care le veți lua pentru aplicarea lor;

Un demers matur de promovare a Responsabilității Sociale constă în promovarea acesteia în rândul propriilor **finanțatori (donori, mecena, sponsori, programe publice de finanțare)**. În acest sens, integrați în mod

sistematic informații relevante, detaliate, echilibrate, clare privind responsabilizarea proiectului vostru în formularele (aplicații) și rapoartele (intermediare și finale) pe care le transmiteți.

Chiar dacă scopul vostru este să promovați valori și principii – cele ale Responsabilității Sociale –, nu faceți din parteneriatele pe care le realizați o “chestiune morală”. Acordați-le un rol **pragmatic**, de căutare a utilității și eficacității prin deschiderea organizației voastre

către alți actori și resurse.

Atenție! Termenul de parteneriat a invadat spațiul public și este deseori utilizat ca **instrument publicitar**. De exemplu, dacă o multinațională se prezintă în mass media ca “partener al jocurilor olimpice”, asociind imaginea acestui eveniment cu cea a produselor sale, asta nu înseamnă că ne aflăm în prezența unui parteneriat veritabil. Este un demers pur publicitar care îi deturnează înțelesul.





G9. Îmbunătățirea programelor și politicilor publice în urma rezultatelor obținute prin proiect

ADVOCACY

= influențarea factorilor politici în vederea îmbunătățirii programelor și politicilor publice.

În urma implementării proiectelor, ONG-urile obțin **cunostințe și informații care pot fi preluate, dezvoltate, aplicate** în cadrul altor proiecte, dar și la un nivel superior, în programele și politicile publice, în vederea reformării sau chiar a schimbării lor.

PISTE DE ACȚIUNE!

Elaborarea la finalul proiectului a unor **recomandări** relevante, documentate, și difuzarea lor către stakeholderii politici (autorități locale, instituții, agenții) implică un efort suplimentar, dar care poate contribui substanțial la sustenabilitatea rezultatelor sale.

Dacă în urma analizei problemelor și evaluării soluțiilor identificate prin proiect considerați că potențialul de îmbunătățire a politicilor publice este important, atunci puteți viza acțiuni mai ambițioase decât formularea de recomandări: realizați un **document de poziție** și



înaintați-l către decidenți!

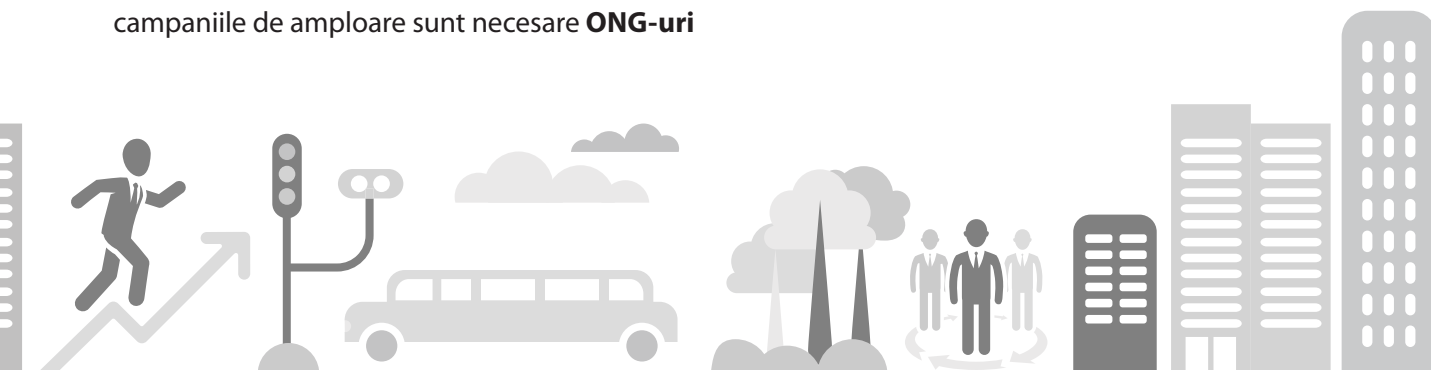
Acesta este scopul unei **campanii de advocacy**! Să vă permită să conduceți decidenții să accepte existența **problemelor** abordate prin proiectul vostru și să accepte la masa negocierii **soluțiile** pe care le-ați identificat.

Advocacy-ul nu va înlocui celelalte strategii ale organizației, ci le va întări, lărgind gama instrumentelor de care acestea dispun. Îl folosiți atunci când considerați că decidenții/politicile publice sunt cauza problemelor (pe care le-ați identificat și documentat corespunzător).

Influența exercitată de ONG-uri devine cu atât mai eficace în contextul unei **societăți cu adevărat democratice**, în care sistemul instituțional de luare a deciziei este unul deschis. De asemenea, pentru campaniile de angajare sunt necesare **ONG-uri**

specializate, pentru că succesul acestora depinde de buna cunoaștere a proceselor guvernamentale și instituțiilor politice, precum și de capacitatea de a crea alianțe și coaliții în societatea civilă.

Pentru succesul campaniilor de advocacy, **confruntarea cu factorii politici** nu este de exclus. Pe lângă utilizarea dreptului sau negocierea intereselor comune, capacitatea de a pune presiune pe politic reprezintă o resursă importantă pentru sectorul neguvernamental. Totuși, ONG-urile din România evită în general confruntarea cu decidenții, pe de-o parte din aversiune pentru sistemul politic, dar și pentru a nu 'tulbura' guvernării, care le pot acorda finanțări și delegarea unor funcții sociale.



PROIECTELE PILOT SOCIETAL

1. Asociația Esperando –

“Together we learn” (Împreună învățăm), Parteneriat Grundtvig

2. Asociația Culturală pentru Copii și Tineret MILLENIUM ART

– “Traditional Lifestyle as a model for Sustainable Development” (Mod de viață tradițional ca model de dezvoltare durabilă), Parteneriat Grundtvig

3. Fundația ACTIVITY pentru resurse umane și dezvoltare durabilă – “Banca Europeană de Amintiri”, Parteneriat Grundtvig

4. Asociația Română Anti-SIDA, filiala Iași – “Think positive! Stay negative!” (Gândește pozitiv! Ramâi negativ!), Tineret în acțiune - Inițiative ale tinerilor

5. Asociația "Educația de-a lungul întregii vieți" – “Aging with active knowledge and experience” (Îmbătrânind cu cunoștințe și experiența active), Parteneriat Grundtvig

6. Fundația Chance for Life – “Passion for Learning, Creativity for Doing” (Pasiune de a învăța, creativitate în a face), Tineret în

acțiune - Serviciul European de Voluntariat

7. Centrul de Voluntariat Reșița

– “Cob Building: A path towards volunteering, environmental sustainability and a healthy lifestyle” (Construcțiile din cob: o cale spre voluntariat, sustenabilitate de mediu și un mod de viață sănătos), Atelier Grundtvig

8. ONG Mare Nostrum – “Culture and environment - new paths for the sustainable tourism” (Cultură și mediu – noi căi pentru turismul durabil), Atelier Grundtvig

9. Asociația Dunăre EDU – “Be a promoter of a healthy lifestyle: set the trend!” (Fii promotor al unui stil de viață sănătos: stabilește trendul!), Tineret în acțiune - Serviciul European de Voluntariat

10. Asociația ARIN – “We share - collaborative consumption: a new lifestyle involving sustainability, technology and friendship” (Împărtășim consumul colaborativ: un nou mod de viață ce implică sustenabilitatea, tehnologia și prietenia), Parteneriat Grundtvig

11. Societatea pentru Consum Responsabil – “Reduce Reuse Recycle” (Redu Reutilizează Reciclează), Tineret în acțiune - Schimb de tineri

12. Asociația A.C.T.O.R – “Shadow Theatre” (Teatru de umbre), Atelier Grundtvig

13. Societatea de Geografie din România – “Agri-spaces approaches to urban agriculture” (Abordări agricol-spațiale în agricultura urbană), Parteneriat Grundtvig

14. Centrul de Voluntariat Cluj-Napoca – “You(th) redefine culture!” (Tineretul redefinește cultura), Tineret în acțiune - Schimb de tineri

15. Asociația de Sprijin Comunitar ACS – “Caravana Tineractiv - teatru social interactiv cu și pentru elevii din liceele nemțene”, Tineret în acțiune - Inițiative ale tinerilor

16. Asociația Pro Educatione – “Parenting - Fit for Future” (Părinții - pregătiți pentru viitor), Parteneriat Grundtvig

17. Asociația Visart (AVA) – “Povestesc Slatina”, Tineret în acțiune - Tineri pentru Europa

18. Asociația PROIECT PRO EUROPA – “Centrul de Dezvoltare Locală Ciumârna”, Tineret în acțiune - Inițiative ale tinerilor

19. Asociația Support for Youth Development (S4YD) – “Youth 4 Community” (Tineri pentru comunitate), Tineret în acțiune - Schimb de tineri

20. Fundația Centrul Educațional Soroș - “Education à la consommation responsable” (Educație privind consumul responsabil), Parteneriat Grundtvig

ECHIPA SOCIETALĂ



Bogdan GIOARĂ
Președinte REPER21
Manager de proiect

Ana-Maria PĂLĂDUȘ
Vicepreședinte REPER21
Expert politici și strategii de mediu

Cristiana BOBĂRNAC
Vicepreședinte REPER21
Expert responsabilitate socială

Oana MARIN
Asistent de proiect

Mihai GHEMEȘ
Expert de responsabilitate socială



Florentina ANGHEL
Expert în formare, evaluare
și metodologii de formare
profesională a adulților

Andreea SAMOILĂ
Expert organizare evenimente

Valentina CURTEANU
Expert financiar și monitorizare



Mihaela VEȚAN
Președinte CRIES
Expert responsabilitate socială

Georgiana PĂUN
Expert dialog social și civic

PARTENERI

REPER21

Rețeaua Europeană pentru Promovarea unei Economii Responsabile

Promovăm **Dezvoltarea Durabilă și Responsabilitatea Socială!** Acțiunile asociației vizează:

- valorile dezvoltării durabile: eficacitatea economică, echitatea socială și echilibrul mediului;
- normele de referință: modelul social european, cadrul Uniunii Europene în domeniul mediului, convențiile Organizației Internaționale a Muncii, Global Compact, Global Reporting Inițiative ș.a.;
- instrumentele de implementare: etichete ecologice, standarde pentru reporting, coduri de conduită, rating extra-financiar și ghiduri de autoanaliză;

Suntem o REȚEA!

Îmbinarea cu succes a abordărilor economice, sociale și ecologice, este o misiune complexă. Conștienți

de faptul că demersul "cavalerului singuratic" este inefficient, am adoptat o strategie de lucru în rețea care generează inteligența colectivă. Ne propunem să activăm organizațiile societății civile, firmele și instituțiile publice pentru a identifica împreună "cele mai bune practici", pentru a crea și testa împreună instrumente, metode și procese de Responsabilitate Socială.

Acționăm în spațiul european!

Suntem conștienți de necesitatea unui cadru european pentru promovarea unei economii responsabile. Toate activitățile noastre sunt în concordanță cu modelul social european, care valorizează dezvoltarea durabilă, economia bazată pe cunoaștere, munca și calitatea acesteia.

Reper21 încurajează implicarea voluntară - a cetățenilor, antreprenorilor, salariaților și consumatorilor responsabili - în construirea unei societăți românești și europene bazată pe competitivitate economică, echitate socială și echilibrul mediului.

ANPCDEFP

Agencia Națională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale

Agencia este un promotor al responsabilității sociale, un catalizator în schimbarea mentalităților, schimbarea făcând parte din ADN-ul instituției.

Echipa care lucrează în cadrul **ANPCDEFP** este **ALTFEL** pentru că:

- suntem transparenți și competenți;
- încurajăm potențialul creativ și inovativ;
- stimulăm participarea activă a tuturor actorilor sociali;
- încurajăm diversitatea și interculturalitatea europeană;
- Agenția Națională gestionează începând cu 2007 și până în 2013 următoarele sub-programe ce fac parte din Programul de Învățare pe tot parcursul vieții:
 - Comenius - destinat învățământului preuniversitar;
 - Erasmus - destinat învățământului superior;
 - Leonardo da Vinci - destinat formării profesionale;
 - Grundtvig - menit să ofere alternative educaționale și să îmbunătățească accesul celor care, indiferent de vârstă, doresc să dobândească noi competențe prin forme de educație a adulților;
 - Complementar Programului de învățare pe tot parcursul vieții, Programul Tineret în Acțiune, Programul Transversal (activitatea cheie 1.1 - vizite de studiu), Programul Europass și Programul Eurodesk.

Mai multe detalii despre programele agenției găsiți pe site-ul **www.anpcdefp.ro**.

CRIES

Centrul de Resurse pentru Inițiative Etice și Solidare

CRIES este o organizație neguvernamentală înființată în anul 2009, în urma unui proces consultativ de implicare a reprezentanților comunității locale din Timișoara, cu scopul de a consolida inițiativele etice și solidare demarate cu ocazia proiectului „Timișoara - teritoriu responsabil pentru coeziune socială și dezvoltare durabilă”, inițiat în 2007 de către Consiliul Europei și Platforma Europeană IRIS.

Membrii fondatori ai asociației sunt organizații neguvernamentale și cetățeni ai Timișoarei, interesați de dezvoltarea unor acțiuni transversale în vederea promovării economiei sociale și solidare.

La baza activității Asociației CRIES se află convingerea că problematica actuală a sărăciei și excluderii sociale impune extinderea sferei responsabilități individuale și colective, atât în spațiul public, cât și în cel privat.

Acesta este motivul pentru care activitatea Asociației CRIES se desfășoară pe două niveluri de intervenție: instituțional (prin promovarea de politici publice sustenabile) și comunitar (prin promovarea de inițiative cetățenești).

Mai multe detalii despre activitatea organizației găsiți pe **www.cries.ro**.

Titlul programului: Programul Operațional
Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
2007 – 2013

Titlul proiectului: Competențe și instrumente
pentru adoptarea responsabilității sociale și de
mediu în cadrul organizațiilor societății civile

Editorul materialului: Asociația REPER21

Data publicării: Septembrie 2012

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod
obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene
sau a Guvernului României”, aplicabil doar pentru
beneficiari.

contact@societal.ro | www.societal.ro



Această lucrare este licențiată prin Creative Commons.

Sunteți liber să diseminați această lucrare (imprimare, distribuire).

Atribuire — trebuie să menționați ca sursă site-ul www.societal.ro;

Necomercial — nu puteți folosi această lucrare în scopuri comerciale;

Fără Lucrări Derivate — nu puteți transforma această lucrare.

www.creativecommons.org

