



Ghid de investiții în comunitate

A. Introducere

A.1. Relevanța prezentului ghid

A.2. Cadrul legal privind investițiile în comunitate

A.2.1. Sponsorizarea și mecenatul – susținerea activităților sociale prin Legea nr. 32/1994

A.2.2. Donația

A.2.3. Bursele private

A.2.4. Beneficiile acordate de către stat prin dispozițiile Codului Fiscal

A.2.5. Reglementarea activității de voluntariat în România prin Legea nr. 78/2014

A.2.6 Raportare

A.3. Importanța și beneficiile investițiilor sociale pentru companii

A.4. Tendințe și practici în România

B. Principii de bună practică

B.1. Strategii de implicare a părților interesate

B.1.1. Identificarea părților interesate relevante

B.1.2. Modalități de implicare a părților interesate

B.1.3. Avantajele implicării părților interesate

B.2. Selectarea partenerilor și a proiectelor

B.2.1. Utilizarea unor criterii de eligibilitate

B.2.2. Utilizarea unor criterii de selecție

B.3. Jurizarea și aprobarea proiectelor

B.4. Comunicarea rezultatelor

B.5. Negocierea și semnarea contractului

B.6. Implementarea proiectului

B.7. Monitorizarea

B.8. Raportarea și evaluarea proiectelor

B.8.1. Raportarea tehnică

B.8.2. Evaluarea impactului

B.8.3. Raportarea publică

Anexa 1 Matrice de analiză

Anexa 2 Model grilă de jurizare

A. Introducere

A.1. Relevanța prezentului ghid

“Ghidul de investiții în comunitate” vine în continuarea documentelor anterior elaborate și lansate de **Camera de Comerț Americană în România - AmCham România** (“Codul de Governanță Corporativă” și “Ghidul Anti-corupție”) care promovează rolul activ și responsabilitatea pe care sectorul de afaceri o are în cadrul societății. Acest document își propune să constituie un instrument pe care companiile active pe piața din România să îl poată utiliza pentru a-și defini și implementa cu succes politica de implicare în comunitate.

Din ce în ce mai multe companii încep să înțeleagă și să își asume consecințele faptului că sectorul economic funcționează într-un mediu social, dezvoltarea pe termen lung a primului fiind în strânsă legătură cu sănătatea celui de-al doilea. Altfel spus, companiile nu pot prospera într-o societate care întâmpină dificultăți în a asigura membrilor săi dreptul la o viață decentă.

Implicarea companiilor în rezolvarea unor probleme ale comunității reprezintă o tendință care s-a accelerat în ultimii ani, chiar în ciuda contextului dificil care a urmat crizei economico-financiare mondiale. Astfel, eforturile depuse pentru creșterea calității vieții și dezvoltării comunităților sunt din ce în ce mai mult privite ca investiții care, pe termen lung, vor îmbunătăți mediul în care companiile activează.

Banii, produsele și voluntariatul sunt cele mai cunoscute forme pe care le ia investiția în comunitate și pe care le tratează acest ghid. A dona bani, produse, timp sau a aloca resurse umane unor cauze sociale poate părea un lucru ușor și în puterea oricărei companii. Însă a decide cui să îi dai, cât de mult, când, pentru ce scop și în ce mod nu este nici un lucru ușor, nici în puterea oricui.

Este vital ca o companie să aloce timp și resurse definirii unei strategii care să îi stabilească rolul dorit în comunitate. Ideal, **un program strategic de Corporate Social Responsibility (“CSR”) crează valoare în două direcții: în comunitate și în interiorul companiei, prin alinierea cu obiectivele de business, reducerea costurilor operaționale și dezvoltarea relațiilor cu părțile interesate (stakeholderi).**

Derulând inițiativele de implicare în comunitate într-un mod strategic și integrat, fiecare companie poate să eficientizeze beneficiile pe care le aduce. De aceea, ghidul propune o serie de recomandări care să vină în sprijinul actorilor economici, de la marile companii până la întreprinderi de stat și întreprinderile mici și mijlocii (“IMM-uri”), care înțeleg că responsabilizarea socială nu este un cost, ci este o investiție strategică în comunitate, în companie și în angajați.



Ghidul a fost elaborat având în vedere cele mai bune practici în materie ale membrilor AmCham România și ale unora dintre cele mai mari companii din lume, recunoscute pentru implicarea lor socială.

Documentul este structurat în două părți. **Partea introductivă** familiarizează cititorul cu conceptul: prezintă cadrul legal, explică importanța investițiilor în comunitate și prezintă date statistice ale acestui fenomen atât la nivel global, cât și în România. **A doua parte** conține o serie de recomandări pentru fiecare pas al procesului de definire și implementare a politicii de investiție în comunitate: de la stabilirea criteriilor, selectarea partenerilor, până la managementul proiectului, monitorizare, evaluare și raportare.

A.2. Cadrul legal privind investițiile în comunitate

O companie poate să investească în colectivitatea în cadrul căreia își desfășoară activitatea, arătând că este conștientă de necesitatea participării la dezvoltarea socială și că își desfășoară afacerea într-un mod etic.

Statul pune la dispoziția companiilor instrumente juridice adecvate și le acordă anumite avantaje fiscale, în considerarea actelor juridice cu titlu gratuit încheiate cu diverșii beneficiari din cadrul comunității, persoane fizice sau persoane juridice.

A.2.1. Sponsorizarea și Mecenatul – susținerea activităților sociale prin Legea nr. 32/1994

› *Contractul de sponsorizare*

Instrumentul juridic principal folosit pentru realizarea investițiilor în comunitate este **contractul de sponsorizare** reglementat de Legea nr. 32/1994. În temeiul acestui contract, o companie poate transfera, prin contract încheiat în formă scrisă, dreptul de proprietate asupra unor bunuri sau mijloace financiare către o persoană juridică fără scop lucrativ, instituție ori autoritate publică, acestea trebuind să desfășoare activități din anumite domenii cum ar fi cel cultural, sportiv, social, educațional și altele asemenea.

O persoană fizică poate fi beneficiar al sponsorizării în cazul în care are domiciliul în România și activitatea sa într-unul dintre sectoarele menționate mai sus este recunoscută de o persoană juridică fără scop lucrativ sau de către o instituție publică care activează în aceste domenii.

Sponsorul și beneficiarul au dreptul, fiecare, să aducă la cunoștință publicului sponsorizarea prin promovarea numelui, a mărcii sau a imaginii sponsorului.

› *Contractul de mecenat*

În situația în care o companie are în vedere transferul dreptului său de proprietate asupra unor bunuri materiale sau mijloace financiare către o persoană fizică cu domiciliul în România, ca activitate filantropică cu caracter umanitar, pentru desfășurarea unor activități din anumite domenii cum ar fi cel cultural, artistic, medico-sanitar și altele asemenea, părțile pot încheia, în conformitate cu Legea 32/1994, un **contract de mecenat**. Nu este necesar ca activitatea beneficiarului contractului de mecenat într-unul dintre domeniile menționate anterior să fie recunoscută de către o persoană juridică fără scop lucrativ sau de către o instituție publică, precum în cazul sponsorizării. Pentru valabilitatea sa, contractul de mecenat trebuie încheiat în formă autentică, în fața unui notar public.

O persoană juridică nu poate fi beneficiarul unui contract de mecenat.

Contractul de mecenat nu poate prevedea din partea beneficiarului o contrapartidă directă sau indirectă.

A.2.2. Donația

Donația este un act juridic cu titlu gratuit, reglementat de Codul Civil, încheiat în formă autentică, prin care o companie poate transfera dreptul de proprietate asupra unor bunuri materiale sau mijloace financiare către un beneficiar persoană fizică sau persoană juridică, fără o contraprestație.

Donatorul poate prevedea în contract o anumită sarcină pentru beneficiar, dacă dorește orientarea obiectului donației către un anumit scop, însă valoarea sarcinii trebuie să rămână scăzută față de obiectul donației, pentru a se respecta caracterul gratuit al contractului. Dacă beneficiarul nu îndeplinește sarcina prevăzută în contract, donatorul poate cere fie executarea sarcinii, fie revocarea donației și întoarcerea bunului donat în patrimoniul propriu.

A.2.3. Bursele private

O persoană juridică de drept privat poate alege să susțină studiile unei persoane fizice (elev, student, doctorand sau o persoană care urmează un program de pregătire postuniversitară într-o instituție de învățământ superior acreditată, din țară sau din străinătate), prin încheierea unui contract de acordare a unei **burse private**, în conformitate cu Legea nr. 376/2004. Acest contract trebuie avizat de instituția de învățământ, prin grija beneficiarului. Quantumul bursei trebuie să acopere cel puțin masa, cazarea și cheltuielile de întreținere, fără a se situa sub nivelul salariului minim pe economie.

Contractul poate prevedea obligația beneficiarului de a lucra, după finalizarea studiilor, la persoana care acordă bursa.

A.2.4. Beneficiile acordate de către stat prin dispozițiile Codului Fiscal

Codul Fiscal prevede că fondurile/bunurile direcționate/acordate nu reprezintă o cheltuială suplimentară pentru societate. Cheltuielile de sponsorizare și/sau actele de mecenat precum și cele pentru acordarea de burse private (fonduri financiare, bunuri sau servicii) se scad din impozitul pe profit.

Pentru a beneficia de această facilitate fiscală este necesară îndeplinirea următoarelor condiții: (i) compania să plătească impozitul pe profit; (ii) contractele să fie încheiate în formă scrisă (respectiv în formă autentică când legea prevede) și (iii) fondurile direcționate trebuie să fie sub cea mai mică dintre limitele următoare:

- a) 3 % din cifra de afaceri sau
- b) 20% din impozitul pe profit datorat.



Sumele care nu sunt scăzute din impozitul pe profit, deoarece depășesc limitele prevăzute mai sus, se reportează în următorii 7 ani consecutivi, recuperarea acestora făcându-se în ordinea înregistrării lor.

Regimul fiscal menționat mai sus nu se aplică donației, care este considerată o cheltuială nedeductibilă fiscal.

Pentru contractele de sponsorizare sau de mecenat, ce au ca obiect bunuri, nu se colectează TVA, dacă valoarea acestora se încadrează în plafonul neimpozabil, respectiv 3 % din cifra de afaceri din punct de vedere al TVA-ului.

A.2.5. Reglementarea activității de voluntariat în România prin Legea nr. 78/2014

O persoană fizică poate participa, fără remunerație, ca voluntar la activități de interes public desfășurate în folosul altor persoane sau al societății, organizate de către persoane juridice de drept public sau de drept privat, în condițiile Legii nr. 78/2014. Activitățile pot fi desfășurate în domenii precum arta și cultura, sportul și recreerea, educația și cercetarea, protecția mediului, sănătatea, asistența socială, ajutorul umanitar, dezvoltarea comunitară, dezvoltarea socială. Activitatea de voluntariat se poate desfășura în folosul unei persoane fizice.

Legea reglementează **contractul de voluntariat** care se încheie, obligatoriu în formă scrisă, între voluntar și organizația gazdă și cuprinde clauze obligatorii, situații de încetare a contractului, drepturile și obligațiile părților, inclusiv obligativitatea fișei de voluntariat și a fișei de protecție a voluntarului.

Reglementarea pune accentul pe importanța voluntariatului pentru societate și pe implicarea activă a statului în susținerea și dezvoltarea activităților de voluntariat, pe includerea grupurilor ca formă de organizare a activității de voluntariat, alături de implicarea individuală și necesitatea existenței unui coordonator al voluntarilor.

Se reglementează implementarea unui sistem de certificare a competențelor dobândite, prin emiterea de către organizația gazdă, la cererea voluntarului, a unui certificat de voluntariat, activitatea de voluntariat fiind considerată experiență profesională, dacă este realizată în domeniul studiilor absolvite.

A.2.6 Raportare

În prezent, raportarea activităților de responsabilitate socială se face în mod voluntar. Însă, începând din anul 2017, raportarea va deveni obligatorie. În septembrie 2014, Consiliul European a adoptat Directiva 2014/95/UE referitoare la prezentarea de informații nefinanciare și de informații privind diversitatea de către anumite întreprinderi și grupuri mari. Directiva va fi transpusă în legislația românească până la finalul anului 2016 (vezi capitolul B.8.3)

A.3. Importanța și beneficiile investițiilor sociale pentru companii

Pe lângă rolul benefic evident și direct care decurge din plata taxelor și impozitelor și crearea de locuri de muncă, sectorul economic poate juca și un rol indirect în dezvoltare, prin susținerea pe care o poate oferi rezolvării problemelor societății. Beneficiile pe care companiile le obțin din inițierea, finanțarea, derularea sau implicarea în astfel de proiecte, constau în:

- › ***Obținerea, consolidarea și păstrarea pe termen lung a licenței sociale de operare.***

Acest aspect este valabil în special în cazul companiilor care au unități mari de producție care prin specificul activității cauzează o perturbare semnificativă a condițiilor de viață ale comunităților locale. Licența socială de operare se referă la dobândirea unei legitimități în fața comunității locale afectate, dincolo de avizele și cerințele legale necesare derulării activității. În lipsa acesteia, companiile pot întâmpina dificultăți în desfășurarea activității.

- › ***Îmbunătățirea reputației, managementul riscurilor reputaționale.***

În contextul economic actual, în care valoarea simbolică egalează sau depășește de multe ori valoarea funcțională a bunurilor tranzacționate, încrederea și buna reputație reprezintă condiții necesare ale unei afaceri de succes. Proiectele de implicare în comunitate contribuie în mod direct la construirea unor relații de încredere, prin asocierea brandului companiei sau a brandurilor de produse și servicii cu inițiative sau proiecte comunitare. Încrederea se câștigă greu dar se pierde foarte ușor, uneori din cauza unor factori accidentali sau externi care nu pot fi întotdeauna controlați. În situații de criză, implicarea în proiecte comunitare poate genera favorabilitate, contribuind astfel la menținerea sau creșterea capitalului de încredere.

- › ***Îmbunătățirea motivației și loialității angajaților, creșterea productivității și consolidarea brandului de angajator.***

Numeroase analize și studii în domeniul resurselor umane au demonstrat că angajații care sunt implicați în proiectele comunitare prin voluntariat, strângere de fonduri sau alte tipuri de acțiuni, manifestă un nivel mai ridicat de loialitate, sunt mai implicați și mai motivați cu privire la sarcinile de muncă. Asemenea acțiuni pot contribui la îmbunătățirea imaginii pe piața muncii și atragerea celor mai buni candidați.

› **Avantaj competitiv, favorabilitate și loialitatea clienților.**

Cercetările de piață arată că există un segment în creștere de consumatori care manifestă așteptări vis-a-vis de modul în care companiile răspund nevoilor comunității. Astfel, în condiții egale de calitate și preț, clienții sunt dispuși să aleagă produsele și serviciile unei companii care performează în acest domeniu. Mai mult decât atât, în anumite situații și pentru anumite tipuri de produse și servicii, clienții sunt chiar dispuși să plătească un preț mai mare și să fie mai loiali companiilor respective.

› **Acces la surse de finanțare, facilitare realizare parteneriate.**

Implicarea în proiecte comunitare reprezintă un aspect esențial al reponsabilității sociale a unei companii. Criteriile de evaluare care vizează responsabilitatea socială sunt utilizate de o serie de instituții financiare internaționale precum și de agenții de rating, influențând accesul companiilor pe piețele de capital.



A.4. Tendințe și practici în România

Comaniile, angajații, consumatorii și societatea în ansamblul încep să fie preocupate tot mai mult de rolul social al corporațiilor. Se remarcă câteva tendințe atât în România, cât și la nivel global în ceea ce privește practica și percepția față de investițiile în comunitate.

Comaniile tind să investească mai degrabă în resurse financiare și mai puțin în natură sau în timp, cele din urmă manifestând însă o tendință vizibilă de creștere în ultimii ani. Chiar dacă alocarea investițiilor în funcție de domenii variază de la an la an, se remarcă o concentrare a resurselor în zona de sănătate, ajutor social, educație și tineret¹.

Angajatul român începe să acorde tot mai multă atenție valorilor promovate de companii. Pe piața muncii, angajații români din generația Y (1980-2000) demonstrează un interes ușor peste medie în a căuta, în mod deliberat, angajatori ale căror valori de responsabilitate socială sunt compatibile cu cele proprii. În același timp însă, atunci când evaluează o organizație ca fiind atractivă, angajații români acordă mai puțină atenție bunei reputații pentru practici etice a acesteia².

Comaniile românești mari au alocat un buget de investiții în comunitate (uneori denumit buget de CSR), însă, în general, linia bugetului de investiții în comunitate este plasată în Departamentul PR și Marketing, în timp ce doar 5% dintre companii au un buget de dezvoltare durabilă. În anul 2014, comparativ cu 2013, bugetul de investiții în comunitate al companiilor a stagnat. Aproape jumătate din bugetul de CSR al companiilor provine din alocări nedeductibile de la buget³.

Comaniile românești conștientizează importanța raportării investițiilor în comunitate și acționează în consecință. Numărul companiilor din România care raportează responsabilitatea socială s-a triplat în ultimii șase ani, decalajul inițial mare față de media europeană reducându-se la numai câteva procente. Alături de țări precum India, Chile, Singapore, Australia sau Taiwan, în 2013, România a înregistrat cea mai mare creștere a raportărilor de CSR, comparativ cu anul 2011⁴.

La nivel european, inclusiv în România, există o neconcordanță între interesul societății pentru acțiunile de responsabilitate socială corporativă și informațiile disponibile. Cetățenii europeni manifestă un interes crescut față de comportamentul responsabil al companiilor, însă declară că sunt mult prea puțin informați⁵.

În plus, românii cred că, în comparație cu acum zece ani, companiile acordă mai

¹ Rezultate London Benchmarking Group România, 2011

² Studiu "PriceWaterhouseCoopers Millennials at work: Reshaping the workplace"

³ Studiu "Ernst& Young și CSR Media: Tendințe și realități CSR în România, 2014"

⁴ Studiu „The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013”

⁵ Flash Eurobarometer 363: "How Companies Influence Our Society: Citizens' View", 2013

⁶ Idem 5

puțină atenție influenței asupra societății, astfel putând presupune că una dintre cauze este și lipsa acestei informații relevante privind acțiunile de implicare în comunitate ale companiilor. Chiar dacă rata raportării a crescut în ultimii ani, este posibil ca informația să nu ajungă la consumatori, clienți și la cetățeni în general.

Comparativ cu percepția la nivel european, cea a societății românești este mai bună în ceea ce privește comportamentul responsabil al marilor corporații și se situează sub media europeană în ceea ce privește IMM-urile⁶. Români consideră că responsabilitatea pentru acțiunile companiei și influența ei asupra societății trebuie să revină, în primul rând, managementului companiei, urmat apoi, la egalitate, de autorități și cetățeni și într-o mai mică măsură de sindicate și organizații non-guvernamentale (ONG-uri).



B. Principii de bună practică

B.1. Strategii de implicare a părților interesate

Recomandăm o abordare strategică și structurată cu privire la identificarea, clasificarea, prioritizarea și implicarea părților interesate (stakeholderi).

B.1.1. Identificarea părților interesate relevante

Părțile interesate, grupurile cointeresate sau stakeholderii, sunt acele entități, persoane sau grupuri de persoane, care fie sunt afectate direct sau indirect de activitatea unei companii, fie sunt în poziția să influențeze respectiva companie.

Exemple de părți interesate: clienți, furnizori, angajați, acționari, ONG-uri, mass-media, autorități publice, competitori, mediul academic, comunități locale, bănci, instituții finanțatoare, sindicate, mediul politic, sistemul educațional.

Primul pas în inițierea unei relații cu părțile interesate este reprezentat de identificarea și elaborarea unei liste inițiale cât mai exhaustive a acestora. În cadrul următoarei etape se clasifică părțile interesate în funcție de următoarele criterii: impact, interes, putere de influență, poziționare și se identifică principalele riscuri, oportunități și obiective în relația cu acestea. Etapa definitorie în stabilirea părților interesate relevante este prioritizarea acestora în funcție de criteriile selectate, în acest scop fiind folosite metode precum matricea de analiză (vezi Anexa 1).

Relevanța unei părți interesate poate varia chiar în interiorul aceleiași companii, în funcție de specificul unei investiții în comunitate sau al unui proiect. Din acest motiv, prioritizarea trebuie realizată periodic și punctual la nivel de companie, prealabil implementării unui proiect, realizării unei investiții sau a unei sponsorizări.

B.1.2. Modalități de implicare a părților interesate

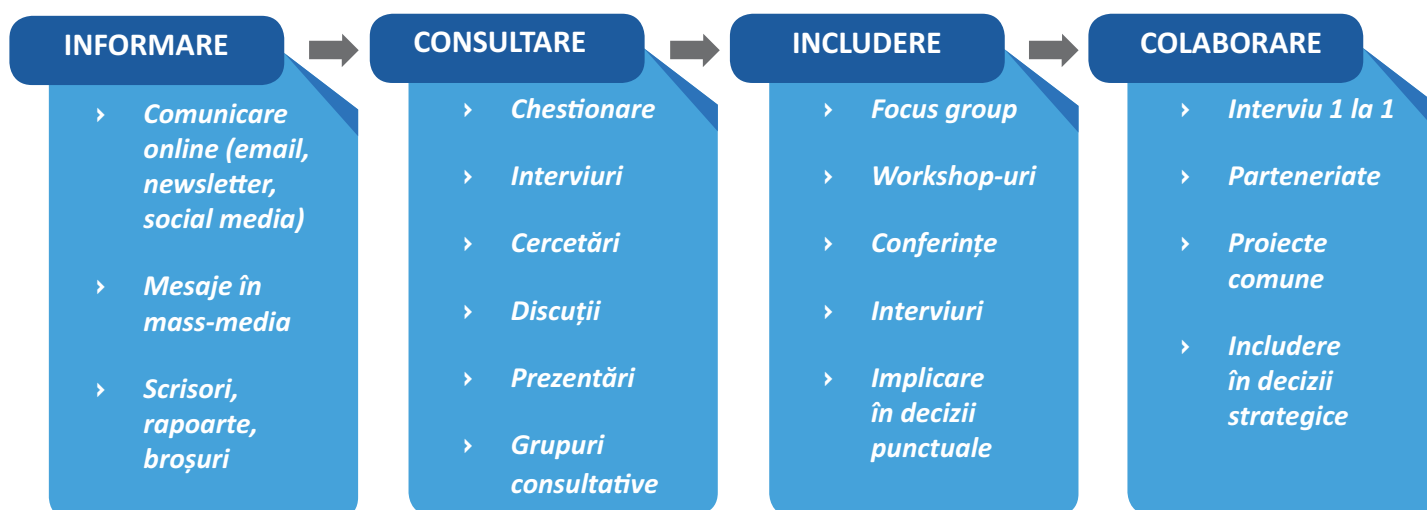
Abordarea strategică în ceea ce privește managementul părților interesate, în funcție de rezultatele etapei de prioritizare, implică următoarele principii:

- › **Colaborare:** cele mai importante părți interesate (stakeholderii cheie) sunt consultați în procesul decizional;
- › **Includere:** părțile interesate cu putere mare, dar cu așteptări mici sunt captate în proces;

- › **Consultare:** *cei cu așteptări mari, dar influență mică sunt informați și există comunicare în ambele sensuri;*
- › **Informare:** *părțile interesate cu așteptări și interes mai mic față de companie sunt ținuți la curent.*

Procesul efectiv de implicare a părților interesate este cel mai important, dar și cel mai greu de realizat, pentru că necesită un efort susținut din partea companiei și o planificare riguroasă. Planificarea impune anumite elemente critice precum: stabilirea programului, alocarea resurselor (umane, materiale, financiare, timp), stabilirea rezultatelor scontate, strategia de comunicare (inclusiv monitorizarea), elementele logistice pentru realizarea activităților, selectarea metodelor de implicare.

Prezentăm în cele de mai jos exemple de modalități de implicare propriu-zise, aferente fiecărui nivel de prioritate identificat prin abordarea descrisă anterior:



Elementele esențiale pentru eficientizarea procesului de implicare a părților interesate și pentru obținerea rezultatelor așteptate sunt următoarele:

- › **implicarea acestora din fazele incipiente ale unui proces pentru care se dorește aportul lor – etapa de planificare a unei investiții în comunitate, stabilirea priorităților și direcțiilor de acțiune;**
- › **planificarea detaliată a procesului, centralizarea părților interesate ce vor fi implicate, a așteptărilor și zonelor de interes specifice fiecăreia;**
- › **prezentarea informațiilor într-o manieră accesibilă, inteligibilă și într-un limbaj cunoscut de toți interlocutorii;**

- › *procesul trebuie să țină cont de diferențele culturale, de gen sau de statutul social și să includă membri din toate categoriile, inclusiv grupuri vulnerabile afectate de activitatea companiei;*
- › *transparența în relația cu aceștia și acordarea posibilității de exprimare a dezacordului sau feedback-ului negativ referitor la planurile sau deciziile companiei;*
- › *informarea părților interesate cu privire la rezultatul efectiv al implicării lor;*
- › *integrarea acestor rezultate în procesul decizional.*

B.1.3. Avantajele implicării părților interesate

Principalele avantaje ale implicării părților interesate relevante în cadrul procesului decizional pentru investiții în comunitate sunt următoarele:

- › *crearea de relații consistente și de durată cu comunitățile locale, atragerea simpatiei publicului, reputație și credibilitate;*
- › *diminuarea efectelor negative asupra părților interesate și prevenirea conflictelor cu acestea;*
- › *identificarea și înțelegerea unor perspective externe cu privire la aspectele care influențează performanța economică, socială, de mediu;*
- › *motivarea și atragerea de talente (în cazul părților interesate interne – angajații);*
- › *reducerea costurilor;*
- › *atragerea de expertiză din exterior.*

B.2. Selectarea partenerilor și a proiectelor

Recomandăm utilizarea unui set de criterii de eligibilitate și selecție care să conducă la atingerea unei corelații între viziunea și obiectivele companiei și proiectele de investiții în comunitate.

Prin parteneri ne referim la acele organizații care sunt responsabile în mod direct de implementarea proiectelor. De cele mai multe ori sunt ONG-uri, însă pot fi și instituții de învățământ, spitale sau instituții ale administrației locale.



Complexitatea sistemului de selecție al partenerilor poate varia semnificativ, în funcție de strategie și resursele disponibile, compania putând alege să:

- › *implice stakeholderii în stabilirea ariilor de implicare în comunitate;*
- › *implementeze o politică anuală de investiții în comunitate sau să contribuie punctual în proiecte care sunt solicitate ad-hoc;*
- › *administreze proiectele în regim intern, prin fundație proprie sau printr-o instituție/organizație externă;*
- › *inițieze un program de selecție pe modelul licitație deschisă sau să abordeze potențialii aplicanți vizați printr-o invitație directă;*
- › *construiască un sistem de selecție continuu sau cu termene limită de aplicație.*

Toate aceste decizii determină specificul procesului de selecție. Dincolo de diferențe, există însă câteva caracteristici comune.

B.2.1. Utilizarea unor criterii de eligibilitate

Acestea reprezintă un set de condiții necesare pe care trebuie să le îndeplinească potențialii parteneri, pentru a fi incluși în procesul de selecție. Cele mai des utilizate criterii de eligibilitate vizează următoarele aspecte:

- › *încadrarea proiectului în domeniul de finanțare comunicat;*
- › *apartenența aplicantului la categoriile considerate eligibile (ex: ONG, spital, muzeu etc.)*
- › *experiența de lucru a aplicantului în domeniu;*
- › *valoarea bugetului și modul în care distribuirea resurselor solicitate respectă solicitarea companiei;*
- › *respectarea regulilor de comunicare ale companiei (dacă este cazul);*
- › *evitarea conflictelor de interese între reprezentanții aplicantului și cei ai finanțatorului;*
- › *evitarea finanțării proiectelor cu probleme de reputație;*
- › *compatibilitate cu codul de etică al companiei. Nicio contribuție nu trebuie făcută cu scopul de a obține beneficii sau avantaje pe care în mod normal nu le-ar obține compania sau care urmărește alte scopuri ilegite;*
- › *criterii de credibilitate financiară (contul bancar aparține solicitantului și nu unei alte organizații sau unei persoane fizice, nu este localizat într-o țară care oferă facilități fiscale, modalitatea de plată să nu fie în numerar etc).*

B.2.2. Utilizarea unor criterii de selecție

Acestea au rolul de a diferenția între proiectele rămase în competiție, în urma selectării proiectelor eligibile. Printre cele mai des întâlnite criterii de selecție amintim:

- › *relevanța nevoii adresate de aplicant și a grupului țintă de beneficiari, pentru nevoile companiei și ale societății;*
- › *măsura în care scopul și obiectivele proiectului propus răspund nevoii adresate;*
- › *gradul de aliniere al planului de activități la scopul și obiectivele comunicate;*
- › *reflectarea corectă a planului de activități în bugetul total și cel solicitat;*
- › *gradul de eficiență în alocarea și utilizarea resurselor;*
- › *existența unui plan de viabilitate a proiectului pe termen lung, cu sau fără implicarea companiei;*
- › *capacitatea de comunicare a aplicantului cu categorii relevante de grupuri țintă (stakeholderii companiei) cu privire la rezultatele proiectului și a schimbărilor produse.*

Alte criterii care mai pot fi incluse în procesul de selecție:

- › *inovație în abordare;*
- › *capacitate de implicare a altor parteneri (instituții publice sau alte companii);*
- › *capacitate de implicare a voluntarilor companiei;*
- › *creativitate și eficiență în gestionarea mai multor tipuri de resurse (ex: servicii pro-bono sau produse, utilizarea unor mecanisme suplimentare de atragere de fonduri etc.)*

În situația în care procesul de selecție ia forma unei licitații deschise, principalele instrumente pe care le folosește participantul sunt ghidul și formularul de aplicație.

Este necesar ca toate criteriile de eligibilitate și de selecție să fie expuse cât mai clar și mai detaliat în ghidul de aplicație. De asemenea, este recomandat ca formularul de aplicație să respecte structura ghidului, pentru a facilita aplicanților completarea.



Odată stabilit domeniul, abordarea dorită și criteriile de selecție, este important ca finanțatorul să comunice tuturor aplicanților:

- › ***obiectivele companiei asociate programului de finanțare;***
- › ***așteptările sale de la partenerii comunitari;***
- › ***tipul și cuantumul resurselor pe care le are de oferit;***
- › ***perioada de aplicație;***
- › ***durata de implementare a proiectelor;***
- › ***cerințele de monitorizare și raportare a implementării.***

B.3. Jurizarea și aprobarea proiectelor

Recomandăm ca în procesul de jurizare și de aprobare să fie implicate cel puțin două persoane, iar procesul să se desfășoare într-un mod care să asigure realizarea celor mai corecte alegeri.

Pentru ca procesul de luare a deciziei privind selecția partenerilor să fie obiectiv și corect, recomandăm implicarea a minim două persoane. În cazul proiectelor mari și a licitațiilor deschise, recomandăm utilizarea unei comisii de jurizare care să includă atât specialiști din domeniul social susținut (medici, profesori, artiști etc.), cât și reprezentanți ai companiei. Este important ca toți membrii juriului să fie informați cu privire la obiectivele programului de finanțare, intențiile de schimbare pe termen lung pe care compania vrea să le obțină, precum și care sunt criteriile relevante care vor face diferența între aplicanți.

Principalele instrumente pe care comisia de jurizare le folosește sunt: **ghidul de jurizare** și **grila de jurizare** (vezi Anexă 2).

În momentul luării deciziei, dacă nu există suficiente aplicații care să se califice conform criteriilor prevăzute în ghidul de jurizare, compania poate alege să reporteze bugetul nealocat pentru o licitație viitoare.

În situațiile în care solicitările de finanțare sunt adresate în mod direct unor angajați, se recomandă evitarea oricărui angajament verbal față de solicitant, înainte de a fi finalizate procedurile de aprobare interne.

Indiferent de modalitatea de selecție, procesul de aprobare trebuie să reflecte reglementările interne de semnătură aplicabile companiei. Este de evitat efectuarea oricărei plăți înainte de finalizarea etapelor necesare din procesul administrativ.

B.4. Comunicarea rezultatelor

Recomandăm comunicarea transparentă a rezultatelor procesului de selecție, atât cu aplicanții câștigători, cât și cu cei care nu au fost selectați.

Procesul de finanțare a unor proiecte comunitare nu se limitează doar la schimbul de resurse între companie și partenerul selectat. Acesta poate reprezenta o bună oportunitate de a comunica despre companie și a construi noi relații cu instituții publice și reprezentanți ai societății civile. Astfel, este importantă gestionarea relației cu toți cei care au aplicat sau au fost contactați pentru a propune un proiect sau o inițiativă. Acest lucru înseamnă o bună comunicare atât cu cei care au fost selectați, cât și cu cei care nu au fost aleși ca parteneri.

Informațiile care trebuie comunicate sunt:

- › ***statutul de aprobat sau neaprobat;***
- › ***câteva argumente privind statusul proiectului (de ce este câștigător sau nu);***
- › ***recomandări pentru viitoare aplicații.***

Pentru mulți parteneri din comunitate este important să înțeleagă de ce au câștigat sau nu un proiect. În acest fel, ei pot să își îmbunătățească propunerile de parteneriat trimise companiei sau să decidă dacă propunerile lor sunt compatibile cu nevoile sau interesele de investiție ale companiei.

B.5. Negocierea și semnarea contractului

Recomandăm negocierea și semnarea unui contract, indiferent de valoarea pe care o are proiectul și contribuția pe care o are compania.

Chiar dacă specificațiile principale ale unui proiect sunt deja stabilite în momentul selectării acestuia (acestea reprezentând de obicei unul din criteriile de jurizare), există și aspecte care pot face obiectul unor negocieri suplimentare între finanțator și aplicant. De cele mai multe ori, negocierile se referă la aspecte precum condițiile și termenele de plată, termenele de raportare, ajustări ale calendarului de implementare pentru anumite tipuri de activități etc.

La fel ca în cazul oricărui alt parteneriat, și pentru proiectele susținute se încheie un contract, în formă scrisă, contract de voluntariat, de sponsorizare, de donație, de mecenat etc. Principalele clauze ce trebuie menționate într-un astfel de contract sunt: identificarea părților, obiectul contractului, obligațiile fiecăruia dintre parteneri, perioada de desfășurare a proiectului, suma alocată proiectului sau tipul de bunuri oferite cu valoarea lor, tranșele de plată, condițiile de încetare și/sau de renegociere.

B.6. Implementarea proiectului

Recomandăm stabilirea clară a persoanelor responsabile pentru fiecare etapă a implementării proiectului, precum și a detaliilor privind comunicarea (frecvența și traseul comunicării) pe parcursul derulării proiectului.

Proiectul poate demara după ce a fost negociat contractul și s-a stabilit clar care sunt obiectivele și cum va fi evaluată (măsurată) atingerea lor la finalul acestuia cine sunt responsabilii pe fiecare activitate desfășurată într-un anumit interval și resursele necesare.

Ca în orice proiect, succesul depinde în mare parte de comunicarea dintre părțile implicate, așa că este fundamental ca în primele etape ale proiectului, partenerii să comunice între ei de fiecare dată când consideră necesar pentru a-și armoniza punctele de vedere, pentru a se ține la curent și pentru a clădi încrederea necesară derulării etapelor ulterioare ale proiectului sau pentru alte proiecte viitoare.

Este recomandabil ca frecvența comunicării pe parcursul proiectului să fie agreată înainte de începerea lui deoarece acest lucru aduce claritate și armonizează așteptările celor implicați. Comunicarea nu trebuie să devină o formalitate împovărătoare, ci o componentă utilă pentru buna derulare a proiectului. De aceea, este recomandabil să se evite raportările prea dese și în limbaj foarte specializat (tehnic). Claritatea, concizia și utilitatea informației ar trebui să fie principiile cheie în comunicare, pentru a evita situațiile de micro-management (supervizare excesivă din partea celeilalte părți) sau cazurile în care se comunică mai rar decât ar fi nevoie.

Ca regulă generală, etapele proiectului și aspectele importante ale acestora ar trebuie comunicate și aprobate anterior derulării, urmând ca, la încheierea etapei sau a proiectului, să fie discutate rezultatele. Evident, în caz de urgențe sau situații neașteptate, beneficiarul trebuie să știe că poate discuta fără întârziere cu persoanele relevante din cadrul companiei, desemnate în prealabil.

B.7. Monitorizarea

Pentru implementarea corectă și eficace a unui proiect de implicare în comunitate, recomandăm stabilirea unor indicatori de performanță și monitorizarea acestora în perioada de implementare.

Pe parcursul perioadei de implementare se urmărește permanent stadiul investiției (buget planificat vs. bugetul cheltuit, îndeplinirea obiectivelor intermediare/ de etapă, evoluția indicatorilor de performanță). Rezultatele intermediare sunt comparate cu obiectivele (centralizate într-un plan de monitorizare) și se stabilesc măsuri în situația în care proiectul nu evoluează conform planificării inițiale, în parametrii prognozați.

De asemenea, se monitorizează reacțiile părților interesate pe parcursul proiectului și impresiile lor cu privire la impactul pe care diverse etape l-au avut asupra lor, aceste considerente fiind integrate în planul de monitorizare menționat mai sus. Se pune accent pe părțile interesate relevante, influențate în mod direct de investiția respectivă.

B.8. Raportarea și evaluarea proiectelor

Recomandăm raportarea proiectelor de implicare în comunitate și a investițiilor aferente, deoarece transparența constituie un aspect esențial în contextul acestora, iar rentabilitatea prognozată joacă un rol decisiv în evaluarea oportunității și a impactului.

Diseminarea informațiilor referitoare la investițiile pe care o companie plănuiește să le realizeze sau la rezultatele proiectelor deja implementate este foarte importantă. Aceasta poate influența percepția publicului și a partenerilor cu privire la companie, proiect/investiție.

B.8.1. Raportarea tehnică

Această componentă se referă la informațiile care se comunică partenerilor, finanțatorilor sau altor părți direct implicate în proiect. Aceasta se realizează la începutul proiectului și, periodic, pe parcursul implementării acestuia, fiind în strânsă legătură cu etapa de monitorizare a investiției. În scopul eficientizării procesului, trebuie stabilit încă din faza incipientă a proiectului un sistem unic de raportare, comunicat tuturor celor implicați.

Un element important al raportării tehnice este reprezentat de stabilirea indicatorilor cheie de performanță ai investiției, care trebuie, de asemenea, transpuși într-o manieră inteligibilă, sumarizați și raportați publicului.

Pentru determinarea acestor indicatori de performanță este necesară evaluarea inputurilor (cost total pentru companie), a rezultatelor (număr de beneficiari, activități realizate etc) și a impactului investiției (schimbare efectivă).

B.8.2. Evaluarea impactului

Evaluarea parametrilor și a indicatorilor de performanță specifici unei investiții în comunitate se realizează pentru prima dată înaintea demarării investiției (prognoza) și ulterior implementării proiectului respectiv, când se compară rezultatele efectiv obținute cu cele dorite și se determină rentabilitatea investiției.

Implicarea părților interesate, principiul materialității (inclusiunea în calcule și aproximări doar a elementelor și efectelor relevante) și evitarea supraestimării impactului sunt aspecte esențiale ce trebuie luate în considerare pentru o evaluare cât mai corectă a rentabilității investiției.

În scopul determinării rentabilității investiției sunt enumerate contribuțiile companiei, care pot consta în resurse financiare, ore de voluntariat sau aport în natură (produse sau servicii). Contribuțiile non-financiare se cuantifică, incluzându-se și explicații cu privire la estimările efectuate, pentru a avea o imagine clară asupra valorii totale a elementelor de intrare ale proiectului – cost total pentru organizație. Impactul care se dorește a fi obținut prin investiție se cuantifică de asemenea în termeni financiari prin aproximări, cu o documentare cât mai solidă (explicații privind metoda de evaluare folosită). Calculul valorii prezente și a rentabilității investiției se realizează conform formulelor specifice folosite în domeniul financiar, cu mențiunea că în determinarea rezultatelor se folosesc aproximări pentru impactul social generat.

B.8.3. Raportarea publică

Aceasta constă în diseminarea de informații cantitative și calitative referitoare la: scopul investiției în comunitate, motivele pentru care compania a ales respectivul proiect (relevanță în raport cu domeniul de activitate, strategia și misiunea organizației), **părțile interesate implicate și rezultatele consultării acestora, grup țintă și beneficiari direcți ai proiectului.**

În cadrul acestui tip de comunicare, compania trebuie să scoată în evidență pentru publicul interesat rezultatele proiectului, mai exact să furnizeze explicații cu privire la impactul creat asupra comunităților și beneficiarilor pe termen scurt,

mediu și lung. Canalele prin care se realizează această comunicare sunt la alegerea companiei (raport, newsletter, flyere, comunicat de presă, social media etc. sau un mix între acestea), dar ar trebui să fie asigurată o mediatizare și o expunere suficientă, astfel încât toți cei interesați să aibă acces la informațiile relevante despre proiect, prezentate într-un mod accesibil, fără termeni tehnici. Astfel, se crează o oportunitate excelentă pentru obținerea de feedback, inclusiv cu privire la aspectele care nu au funcționat bine în implementarea proiectului.

După cum am amintit în partea introductivă, Directiva 2014/95/UE a Parlamentului European și a Consiliului Uniunii Europene privind raportarea nefinanciară a intrat în vigoare la finalul anului 2014. Statele membre au termen de transpunere până în decembrie 2016, urmând ca entitățile care sunt vizate de Directivă să se conformeze începând cu exercițiul financiar 2017.

Scopul principal al reglementării este creșterea nivelului de transparentă al aspectelor referitoare la dezvoltare durabilă/ CSR în rapoartele anuale ale administratorilor sau, dacă există, în rapoartele nefinanciare de sine stătătoare. Astfel, companiile vor trebui să prezinte o declarație nefinanciară în care să furnizeze informații legate de politici, riscuri și rezultate referitoare la protecția mediului, aspecte sociale și care vizează angajații, respectarea drepturilor omului, măsuri anti-corupție și diversitatea la nivelul structurilor de management.

Declarația nefinanciară trebuie să includă, de asemenea, informații privind politicile de diligență necesare, aplicate de companie, precum și, atunci când este relevant și proporțional, lanțurile de aprovizionare și de subcontractare ale acesteia, pentru a identifica, a preveni și a reduce impacturile negative existente și potențiale.

Directiva introduce abordarea “aplică sau explică”, astfel încât dacă o zonă nu este de interes pentru o companie, nu va fi obligată să raporteze, însă va trebui să explice de ce nu o face. Ea vizează întreprinderile mari care sunt entități de interes public și care, la data bilanțului, depășesc criteriul de a avea un număr mediu de 500 de angajați.

Filialele (subsidiarele) nu sunt obligate să raporteze dacă informațiile care le vizează se regăsesc în raportul consolidat la nivel de companie.

Anexe

→ ANEXA 1 MATRICE DE ANALIZĂ

| PARTE INTERESATĂ | Angajați | Furnizori | Acționari | Autorități | Mass media | Comunitate locală |
|---|----------|-----------|-----------|------------|------------|-------------------|
| ÎNTREBĂRI Acordați 1 pentru Da și 0 pentru Nu | | | | | | |
| Acest grup reprezintă o provocare pentru sectorul de activitate al organizației? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Există reglementări naționale/ internaționale pe care organizația trebuie să le respecte cu acest grup? | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Acest grup poate influența semnificativ apariția unei situații de risc în organizație? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Organizația deține cunoștințe și competențe specializate cu privire la acest grup? | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Acest grup poate contribui semnificativ la succesul organizației? | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| SCOR TOTAL | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 |

Conform evaluării din exemplul anterior, categoriile de părți interesate trebuie prioritizate în următoarea ordine: (1) Angajați, Acționari (2) Furnizori (3) Autorități (4) Mass-Media, Comunități locale

| PARTE INTERESATĂ | Angajați | Furnizori | Acționari | Autorități | Mass media | Comunitate locală |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-------------------|
| Influență | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| Interes | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| Impact | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| SCOR TOTAL | 13 | 9 | 12 | 9 | 9 | 11 |

Conform evaluării din exemplul anterior, categoriile de părți interesate trebuie prioritizate în următoarea ordine: (1) Angajați (2) Acționari (3) Comunitate locală (4) Furnizori, Autorități, Mass-Media

→ ANEXA 2 MODEL GRILĂ DE JURIZARE

| Criteriu de selecție | Punctaj:1 (min) – 5 (max) |
|---|---------------------------|
| 1. Relevanța nevoii adresate pentru comunitate și beneficiari | |
| 2. Relevanța nevoii adresate pentru companie și obiectivele sale | |
| 3. Experiența organizației/ echipei de proiect în adresarea nevoii | |
| 4. Relevanța grupului de beneficiari pentru companie și obiectivele sale | |
| 5. Gradul de aliniere a scopului proiectului la nevoia adresată | |
| 6. Gradul de aliniere a obiectivelor la scopul propus | |
| 7. Gradul de aliniere a activităților proiectului la scopul și obiectivele asumate | |
| 8. Gradul de reflectare a activităților proiectului în bugetul total și cel solicitat | |
| 9. Relevanța instrumentelor de evaluare și a indicatorilor pentru o bună reprezentare a schimbărilor propuse de proiect | |
| 10. Realismul planului de viabilitate a proiectului | |
| TOTAL PUNCTAJ | |

10 PAȘI pentru proiecte de SUCCES

10 Pentru a fi ‚validate‘ de comunitate, evaluarea și raportarea publică a rezultatelor trebuie să se axeze pe cele mai importante elemente ale proiectului și să cuantifice cât mai realist impactul acestora.

9 Stabilirea de indicatori de performanță și monitorizarea lor pe parcursul proiectului ajută companiile să compare rezultatele (intermediare și finale) cu obiectivele propuse.

8 Negocierea și semnarea contractului stabilesc un cadru de referință care permite părților co-interesate să împărtășească aceeași viziune cu privire la obiectivele și derularea proiectului.

7 Comunicarea transparentă a rezultatelor procesului de selecție, atât cu aplicanții câștigători cât și cu cei necâștigători, crește încrederea în companie și garantează sprijinul în proiecte viitoare al părților co-interesate.

6 Jurizarea imparțială a propunerilor este fundamentală pentru a putea alege proiectul relevant, atât pentru obiectivele companiei, cât și pentru comunitate.

5 Criteriile de selecție ale partenerilor și proiectelor trebuie să reflecte legătura dintre acestea și obiectivele pe termen lung ale companiei.

4 Implicarea părților interesate într-un astfel de proiect este o decizie strategică. Pentru a pune bazele unor relații de durată, compania trebuie să fie receptivă la nevoile de informare, consultare, includere și colaborare ale partenerilor co-interesați.

3 Românii apreciază companiile care investesc în comunitate și consideră că IMM-urile ar putea fructifica mai mult astfel de oportunități.

2 Investițiile sociale consolidează poziția companiei pe piață: atrag încrederea comunității, îmbunătățesc vizibilitatea companiei pe piața muncii, preîntâmpină mișcările de protest care pot duce la sistarea activității companiei și influențează accesul acesteia la piața de capital.

1 Statul asigură cadrul legal companiilor care investesc în comunitate și prevede deduceri fiscale pentru cheltuielile cu sponsorizări, aferente acestor activități.





Tiparit pro-bono cu sprijinul Dacris



Rödl & Partner

