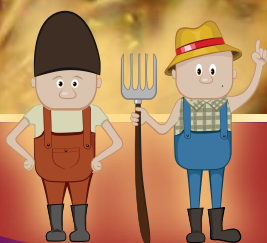


Proiect: Dezvoltarea rurală și Terenurile cu Valoare Naturală Ridicăta din România
Finanțator: Programul de Cooperare elvețiano-român

ASOCIEREA

SUPORT DE CURS PENTRU FACILITATORII COMUNITARI



ASOCIEREA

•

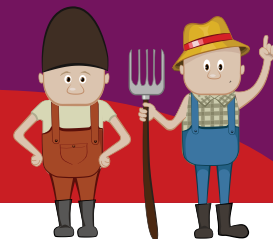
SUPORT DE CURS PENTRU FACILITATORII COMUNITARI

Mai 2014

Erika Stanciu, Tiberiu Ștef, Ben Mehedin

CUPRINS

INTRODUCERE.....	3
I. COOPERAREA – O NECESITATE	4
1.1. De ce este nevoie de asociere / cooperare	4
1.2. Forme de cooperare și asociere	4
II. INIȚIEREA ASOCIERII ȘI STABILIREA SCOPULUI ȘI OBIECTIVELOR	7
2.1. De ce să ne asociem?	7
2.2. Analiza situației existente. Avem de la ce să pornim? Sunt condiții favorabile pentru asociere?	7
2.3. Scop și obiective	9
III. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ ȘI SISTEMUL DE LUARE A DECIZIILOR ...	10
3.1. Cum ne organizăm	10
3.2. Rolul structurilor organizatorice.....	10
3.3. Sistemul de decizie.....	11
IV. FUNCȚIONAREA ORGANIZAȚIEI	13
V. AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE ASOCIERII	15
5.1 Avantaje	15
5.2. Dezavantaje.....	16
VI. CONDIȚII PENTRU O ASOCIERE DE SUCCES	17
VII. CAMERELE AGRICOLE: DEFINIȚIE, ROL, COMPETENȚE, PRINCIPII DE FUNCȚIONARE	19
VIII. MODALITĂȚI DE ORGANIZARE SI CONSTITUIRE JURIDICĂ AL AGRICULTORILOR ACTIVI: DE LA PFA LA GRUPURI DE PRODUCĂTORI – PARTEA A I-A	20
8.1. Persoana fizică autorizată – PFA.....	21
8.2. Întreprindere familială - IF	21
8.3. Întreprindere individuală – II.....	22
8.4. Societate cu răspundere limitată – SRL	22
IX. MODALITĂȚI DE ORGANIZARE ȘI CONSTITUIRE JURIDICĂ AL AGRICULTORILOR ACTIVI: DE LA PFA LA GRUPURI DE PRODUCĂTORI – PARTEA A II- A	23
X. ELEMENTE DE BAZĂ DE COMUNICARE UTILE ÎN PROCESUL DE ASOCIERE	29
10.1. Cum să începi și să porți o conversație	29
10.2. Noțiuni generale de tehnici de negociere	30
ANEXA 1 - MAI MULTE CHESTIUNI LEGALE DESPRE O ASOCIAȚIE.....	32
ANEXA 2 - COMPARAȚIE ÎNTRE COOPERATIVĂ ȘI ASOCIAȚIE.....	33



INTRODUCERE

Cursul pe Asociere realizat ca parte a pachetului de pregătire a Facilitatorilor comunitari în cadrul Proiectului “Dezvoltarea economică a zonelor cu Valoare Naturală Ridicată” prezintă câteva elemente de bază legate de asociere. Suportul de curs își propune să completeze cele prezentate la curs și să fie un material de documentare pentru etapa de specializare și pentru munca efectivă pe care facilitatorii o vor desfășura în comunitățile din zonele pilot ale proiectului.

Acest suport de curs își propune să includă elemente care completează, detaliază sau explică ceea ce este prezentat în manualul elaborat la solicitarea Societății Germane de Cooperare Tehnică (GTZ).

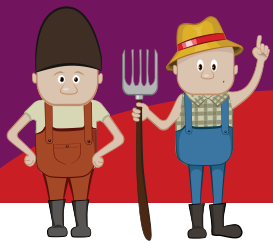
Manualul recomandat de echipa de trainerii, anexat la prezentul suport de curs este: **Înființarea și Funcționarea Asociațiilor de Fermieri în Europa de Est - Un manual de implementare** - numit în continuare Manualul GTZ de Asociere. Autori: Ulrich März, Detlev Böttcher, Mihaela Fianu, Octombrie 2006.

Manualul a fost elaborat din însărcinarea „Societății Germane de Cooperare Tehnică” (GTZ) și se bazează pe experiența proiectelor de cooperare tehnică, implementate și finanțate de guvernul german (BMZ – Ministerul Federal pentru Cooperare Economică și Dezvoltare) sau alți sponsori internaționali.

Nota autorilor prezentului suport de curs: în Manualul GTZ pe Asociere, în prima parte referitoare la asociere, s-au evidențiat principalele idei și/sau s-au adăugat comentarii la unele afirmații. În cazul porțiunilor evidențiate cu galben vă rugăm să verificați dacă sunt atașate comentarii (pentru a evidenția comentariile se dă dublu click pe porțiunea evidențiată). Dacă doriți să scoateți de pe text căsuța de comentarii utilizați funcția de minimizare () din colțul din dreapta al acesteia).

Deși lucrarea are peste 8 ani și contextul este oarecum schimbat, ceea ce se prezintă din punct de vedere al inițierii, constituirii și administrării unei forme asociative este de actualitate. Manualul prezintă și elemente de marketing, precum și alte subiecte prezentate și în cadrul cursurilor noastre.





I. COOPERAREA – O NECESITATE

1.1. DE CE ESTE NEVOIE DE ASOCIERE / COOPERARE

Dicționarul Explicativ al Limbii Române are la "asociere" următoarele explicații:

- a se uni, a se grupa cu cineva pentru atingerea unui scop comun.
- a lua parte sau a face să ia parte, împreună cu alții, la o acțiune, la o inițiativă etc.

Lumea vie, natura are exemple nenumărate prin care demonstrează că asocierea, cooperarea aduce avantaje / beneficii esențiale: a se vedea exemplele din prezentarea Power Point.

Societatea umană în ansamblu este dovada faptului că șansele de supraviețuire, dezvoltare, bunăstare cresc dacă lucrăm împreună.

Cu toate acestea, pe măsură ce condițiile de trai se îmbunătățesc, în mod paradoxal crește și tendința de "separare", convingerea că singuri ne descurcăm mai bine, că ceilalți sunt mai mult o piedică, un obstacol. Sau poate că nu este atât de paradoxal pentru o societate care pune câștigul material, profitul financiar în prim plan.

Dar fie că analizăm principiile sistemelor naturale, fie că analizăm realist șansele în societatea competitivă în care trăim, ar

trebui să ne fie evident că șansele celor "mici", adică a celor care nu dispun de resurse proprii semnificative, cresc substanțial dacă își unesc eforturile, cooperează, se asociază. Acest lucru se aplică și în cazul țăranilor, adică a fermierilor mici care luptă nu numai pentru supraviețuire și un trai un pic mai bun, dar și pentru menținerea culturii, a tradițiilor. Se aplică și în cazul fermierilor mici care poate au pierdut legătura cu tradiția, dar doresc să practice o agricultură sănătoasă pentru ei, clienții lor și pentru mediu. Societatea modernă, construită pe economie de piață ghidată de profit, nu dă șanse foarte mari țăranilor și fermierilor. Dar atunci când le întinde o mână de ajutor, o face mai ales către grupurile care au totuși un nivel de organizare minim, care să le permită să devină competitive.

A se vedea și Capitoul 2.1. din Manualul GTZ de Asociere.

1.2. FORME DE COOPERARE ȘI ASOCIERE

Cu personalitate juridică (cu statut legal) (formale)

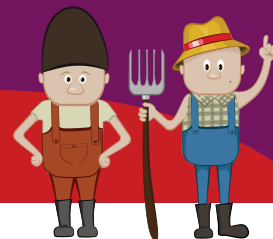
- Asociația
- Cooperativa
- Composesorate și rețele de composesorate
- Vecinătăți
- Federația, confederație (rețele de asociații)
- Fundația
- Partide politice

Fără personalitate juridică (informale) - cooperare pe bază de înțelegere neoficializată (nu există un contract sau un acord de parteneriat scris)

- Vecinătăți
- Composesorate
- Parteneriat public – privat (PPP)
- Parteneriate
- Coaliții
- Fan cluburi
- Galeriile sportive
- Asociații de tineret / femei
- Altele

Având în vedere că pentru comunitățile locale interesate în asociere, principalele forme legale de interes ar putea fi asociația și cooperativa, în tabelul de mai jos se prezintă principalele caracteristici și diferențe.





CARACTERISTICI ȘI DIFERENȚE ÎNTRE PRINCIPALELE FORME ASOCIATIVE LEGAL CONSTITUITE

Tabelul 1

	Asociația	Cooperativa	Federația
Actul normativ	OG 26/2000	Legea 566/2004	OG 26/2000
Act constitutiv și Statut	Sunt obligatorii	Sunt obligatorii	Sunt obligatorii
Membrii	Persoane fizice sau/și juridice	Persoane fizice, persoane fizice autorizate și persoane juridice	Persoane juridice - doua sau mai multe asociații sau fundații
Contribuție	Cotizație de membru Muncă voluntară Cunoștințe	Teren Animale Utilaje	Cotizație de membru Donație Muncă voluntară
Patrimoniu/Capital social	Patrimoniul inițial - cel puțin un salariu minim brut pe economie	Capitalul social minim 500 lei, cooperativele agricole de gradul 1, minim 10.000 lei, pentru cooperativele agricole de gradul 2,	Patrimoniul inițial - cel puțin un salariu minim brut pe economie
Distribuția / utilizarea veniturilor	Nu se distribuie la membrii	Se pot distribui membrilor	Nu se distribuie la membrii
Resurse financiare	Cotizațiile, dobânzile și dividendele, venituri din activități economice directe; donații, sponsorizări sau legate; resurse de la bugetul de stat sau de la bugetele locale, alte venituri	Aport la capitalul social, profitul din activitatea cooperativei, surse din sistemul financiar-bancar, al creditului agricol și altele asemenea; taxele de înscriere plătite de membrii cooperatori, donații, sponsorizări, subvenții, granturi, fonduri nerambursabile etc.. Din beneficiu - se preia în fiecare an cel puțin 5% pentru cota minimă de rezervă (20% din capitalul social).	Cotizațiile, dobânzile și dividendele venituri din activități economice directe; donații, sponsorizări sau legate; resurse de la bugetul de stat sau de la bugetele locale, etc
Participare la decizie	Adunarea Generală Nr. voturi / membru pot fi diferențiate	-Adunare Generală Un vot / membru	Adunarea Generală Nr. voturi / membru pot fi diferențiate
Organizare	a) Adunarea Generală; b) Consiliul Director; c) Cenzorul sau, după caz, Comisia de Cenzori.	a) Adunare Generală b) Consiliu de administrație c) Cenzori	a) Adunarea Generală; b) Consiliul Director; c) Cenzorul sau, după caz, Comisia de Cenzori.
Echipă de administrare / executiv / personal	Nu este obligatorie	Nu este obligatorie	Nu este obligatorie

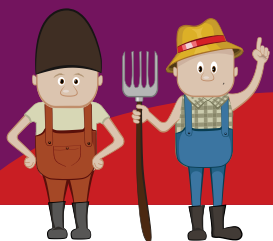
Atenție! Anexele 1 și 2 prezintă mai multe detalii referitor la asociații și cooperative.

În tabel se face referire și la Federație pentru situațiile în care se dorește ca mai multe asociații sau cooperative să își unească forțele pentru anumite activități – în special demersuri legate de politici și strategii. Dar, în cazul în care se dorește acest lucru, recomandăm să se analizeze întâi activitatea federațiilor existente pentru a se vedea dacă acestea reprezintă deja sau nu interesele ce se doresc promovate.

Foarte important!

Chiar dacă conceptual noțiunea de cooperativă are încă conotații triste în România, este foarte important să se înțeleagă faptul că este astăzi o formă de asociere care comportă o serie de avantaje, printre care și faptul că membrii cooperativei pot beneficia de venituri individuale în cadrul cooperativei, în timp ce în cazul asociației acest lucru nu este posibil.

Atenție! În Manualul GTZ de Asociere, la pagina 16 se afirmă că termenii de cooperativă și asociație se utilizează alternativ.



ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



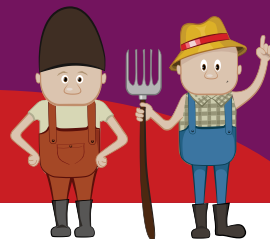
În cazul României, legislația face o diferențiere clară și există diferențe importante între cele două forme de colaborare / asociere (a se vedea Anexa 2)

O prezentare a organizațiilor colective a proprietarilor de terenuri agricole și forestiere se regăsește în lucrarea: Claudia Petrescu (coordonator) – Organizațiile colective ale proprietarilor de terenuri agricole și forestiere - Profil, evoluție, tendințe, ISBN: 978-973-46-3901-4, © 2013 by Institutul de Cercetare a Calității Vieții, realizat în cadrul proiectului cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 – Investește în Oameni, ce se regăsește în pachetul de curs.

Exemple de succes ale unor forme de asociere și cooperare în România sunt prezentate în lucrarea Petrescu, Claudia - Economia socială în contextul dezvoltării locale / Claudia Petrescu (coord.). – Iași: Polirom, 2013, ISBN: 978-973-46-3935-9, © 2013 by Institutul de Cercetare a Calității Vieții, realizat în cadrul proiectului cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 – Investește în Oameni, ce se regăsește în pachetul de curs.

La pagina 18 din manualul GTZ de Asociere, Schema 6 redă grafic diferența între diversele forme de organizare, de la grupuri neoficiale, fără un acord scris pentru activitatea în comun, până la asociații constituite în mod legal, adică cu un scop și obiective clare, cu o structură organizatorică și un sistem de decizie clar (definite toate prin Actul de constituire și Statut). Deși ar fi de dorit ca înainte de constituirea unei organizații legale să se parcurgă etapele de cooperare neoficială (care apare sub denumirea de „grupuri informale” în grafic) și de cooperare pe baza unui acord scris (etapa „grupuri formate” în grafic), acest proces s-ar putea să se dovedească a fi anevoios în realitate și să ducă la neînțelegeri majore înainte de a se concretiza asociația – din cauza neîncrederii care caracterizează societatea din țara noastră în prezent. Dar, chiar dacă nu este posibil în realitate să avem o cooperare ce „crește” treptat, se recomandă ca înainte de a trece la legalizarea asocierii să existe un acord clar cu privire la ce se dorește (scop, obiective), modul de luare a deciziilor, sarcini și responsabilități ale membrilor, precum și o foarte bună înțelegere a beneficiilor și dezavantajelor ce derivă din asociere.





II. ÎNȚIEREA ASOCIERII ȘI STABILIREA SCOPULUI ȘI OBIECTIVELOR

2.1. DE CE SĂ NE ASOCIEM?

Funcția și rolul organizațiilor asociative se definesc în Statut. Statutul este documentul legal prin care se fundamentează asociația sau cooperativa.

Principalele funcții, respectiv rolul asociațiilor trebuie discutat și stabilit foarte clar înainte de a se începe orice alte discuții legate de modul de organizare și funcționare. Răspunsurile la întrebările:

„De ce ne asociem?”

„Ce vrem să facem împreună?”

trebuie date clar în urma unor discuții purtate cu toți cei pe care vrem să îi atragem în organizație, cu toți cei care vor să devină **membrii fondatori**¹.

De exemplu, în cazul asociațiilor de producători (Manual GTZ pentru Asociere), principalele funcții ale asociației pot fi:

- să ajute în aprovizionarea cu materii prime
- să ajute în procesarea și standardizarea produselor
- să ajute în utilizarea eficientă a utilajelor
- să îmbunătățească marketingul și vânzările.

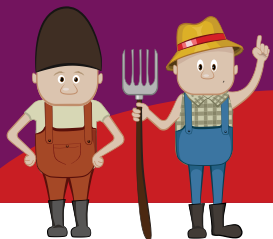
Alte exemple de motive pentru care se poate dori asocierea: realizarea și valorificarea de produse specifice terenurilor cu valoare naturală înaltă (HNV) sau de produse meșteșugărești, dezvoltarea comunității, protejarea producătorilor și asigurarea materiei prime, etc.

Știind ce ne dorim de la asociere, se pot defini scopul și obiectivele asocierii, cele care se includ apoi în Statutul organizației.

2.2. ANALIZA SITUAȚIEI EXISTENTE. AVEM DE LA CE SĂ PORNIM? SUNT CONDIȚII FAVORABILE PENTRU ASOCIERE?

După ce se stabilește clar de ce se dorește asocierea, este de

1) Membrii fondatori – sunt acele persoane sau organizații care contribuie activ la definirea scopului, obiectivelor, funcțiilor, principiilor și a structurii organizatorice a unei forme asociative și sunt înregistrați ca atare în Actul Constitutiv al organizației.



ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari

dorit să se facă o analiză temeinică a condițiilor interne și externe în care se inițiază asocierea.

Prin condiții interne se înțeleg punctele slabe și punctele tari ale celor care doresc să se asocieze, adică ce aduc membrii în asociație, bune și rele relevante din punct de vedere al asociației. De exemplu, în cazul unei asociații de producători:

- Puncte tari pot fi: terenurile deținute de membrii, cunoștințele unor membrii legate de produsele pe care dorește să se specializeze asociația, existența unor membrii care cunosc contabilitate și/sau legislația relevantă, o clădire/cameră pusă la dispoziție pentru sediu, etc.
- Puncte slabe pot fi: lipsa cunoștințelor legate de marketing (nu există niciun membru specializat pe acest domeniu), capacitate redusă de negociere (încă nu se cunosc tehnicile de negociere), necunoașterea legislației și a oportunităților de finanțare relevante, teren insuficient de o anumită calitate, etc.

Condițiile interne sunt cele care depind de membrii și sunt relevante pentru ceea ce se dorește prin asociere.

Prin condiții externe se înțeleg amenințările și oportunitățile care există independent de membrii asocierii, adică factori care pot reprezenta o amenințare / un obstacol la adresa activității asociației, precum și cei care pot contribui la realizarea scopului asociației. De exemplu:

- Amenințări pot fi: concurența foarte mare pe piața produselor pe care le pot realiza membrii, condițiile climatice care pot duce la fluctuații mari sau nesiguranța în obținerea

materiei prime necesare, lipsa legislației care să ajute la promovarea produsului tradițional realizat cu cheltuieli mai mari decât produsele de calitate mai proastă, etc.

- Oportunitățile pot fi: finanțările oferite de UE, existența unei federații a producătorilor care face deja demersuri pentru îmbunătățirea legislației, mai mulți tineri din comunitate sunt în prezent la studii pe domenii relevante, etc.

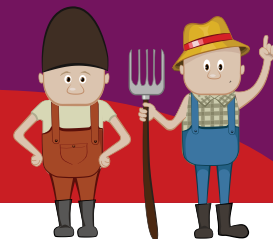
Această analiză făcută în mod serios, temeinic, va permite ulterior definirea unor acțiuni necesare pentru atingerea obiectivelor. De exemplu, dacă amenințarea concurenței este una serioasă, asociații pot investi în definirea de produse noi sau standarde de calitate care să diferențieze clar produsele lor pe piață de cele ale concurenței.

De asemenea, o foarte bună cunoaștere a punctelor tari și a punctelor slabe, respectiv a oportunităților și amenințărilor va permite o planificare realistă a scopului și obiectivelor, respectiv a activităților asociației.

Această analiză este adesea definită în mediul de afaceri (și nu numai) prin termenul de analiză SWOT, care provine din engleză: S – Strength (puncte tari), W – Weaknesses (slăbiciuni, puncte slabe), O – opportunities (oportunități), T – Threats (amenințări).

Tabelul de mai jos redă un exemplu simplu referitor la ce anume trebuie să conțină o analiză a mediului intern și extern (analiză SWOT).





Tabelul 2

Analiza SWOT pentru pregătirea asocierii	
Puncte tari	Puncte slabe
ANALIZA MEDIULUI INTERN – se descriu condițiile / problemele care depind de membrii viitoarei asociații	
Ce resurse, capacități, cunoștințe relevante vor fi la dispoziția viitoarei asociații în momentul constituirii? Sediu, 1 mașină Cel puțin 2 specialiști în domeniul ... O poveste locală deosebită pentru produsele noastre....	Ce îi va lipsi asociației - resurse, capacități, cunoștințe relevante? Buget pentru menținerea sediului Insuficiente mașini pentru transport produse Lipsă expert marketing și vânzări
Oportunități	Amenințări
ANALIZA MEDIULUI EXTERN – se descriu condițiile / problemele posibile independente de viitoarea asociație	
Ce sprijin, resurse sunt și ar putea fi disponibile în afara asociației care să ne ajute? Fonduri UE pentru asociere Fonduri UE pentru ... Interesul crescând al locuitorilor pentru produsele noastre ...	Ce amenințări, ce riscuri sunt în afara asociației? Prețurile la aceleași produse în supermarket Schimbarea legislației relevante
Resurse, capacități, cunoștințe relevante – cele care vor ajuta la îndeplinirea scopului și a obiectivelor	

2.3. SCOP ȘI OBIECTIVE

După ce se răspunde la întrebările din subcapitolul 2.1. și se face analiza mediului intern și extern, putem să formulăm scopul și obiectivele asocierii.

Scopul se definește astfel încât să redea într-o frază ceea ce se dorește să se realizeze pe termen lung prin asociere. Pentru a-l defini trebuie să se răspundă la întrebarea: "ce dorim să realizăm ca și comunitate, cum vrem să fie lucrurile peste 20, 30 de ani sau chiar mai mult pentru membrii noștri?"

Obiectivele sunt de obicei mai specifice, ele definind ce anume vrem să obținem pe domeniile care ne interesează.

În cazul asociației de producători menționată mai sus, scopul poate fi definit după cum urmează (exemplu):

Asociația este recunoscută pe piețele din județele / regiunea x ca fiind un producător de(se menționează tipul de produse) tradiționale de înaltă calitate, asigurând produse tradiționale maramureșene din această gamă.

Dacă de exemplu produsele / asociația are deja recunoaștere pe piață, scopul principal se poate redefini – de exemplu: Asociația va contribui la îmbunătățirea veniturilor membrilor săi cu cel puțin 15% până în 2020, prin asigurarea condițiilor necesare pentru creșterea producției de calitate având marca

Acest din urmă exemplu este valabil în situația în care asocierea se face cu scopul de a ajuta membrii să producă la standarde de calitate definite în comun și la promovarea produselor.

Obiectivele se pot defini de exemplu pentru următoarele domenii de interes:

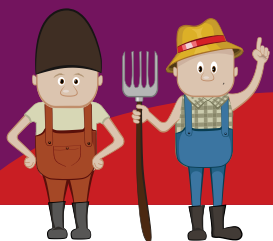
- Asigurarea de materii prime – Obiectiv: membrii asociației asigură o producție minimă de ... anual, respectând condițiile impuse pentru produsul tradițional ... (denumire).**
- Procesarea produselor – Obiectiv: capacitatea de producție pentru produsele ... crește cu cel puțin 10% pe an până în 2020, asigurându-se anual minim ... produse la standardele de calitate stabilite prin sistemul...**
- Marketing și vânzări – Obiectiv: Produsele noastre sunt promovate în mod eficient publicului țintă din regiunea..., ducând la o creștere a vânzărilor cu cel puțin 5% pe an.**

Obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante pentru organizație, (adică să ducă la rezultate ce sunt necesare) și cu termene bine definite (să se știe în cât timp dorim să le realizăm)².

Foarte important!

Obiectivele se definesc – conform prevederilor legii - prin Actul Constitutiv și Statut, care trebuie să conțină scopul și obiectivele.

2) În limba engleză se folosește termenul SMART – deștept, afirmându-se că un obiectiv trebuie să fie SMART, adică S – specific (en. Specific), M – măsurabil (en. Measurable), A – realizabil (en. Achievable), R – relevant (en. Relevant), T – cu termen bine definit (en. time bound)



III. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ ȘI SISTEMUL DE LUARE A DECIZIILOR

3.1. CUM NE ORGANIZĂM

Structura organizatorică pentru formele de asociere legale sunt impuse prin legislație. Așa cum se vede în tabelul 1 (Organizare), pentru asociații, cooperative și federații structura organizatorică trebuie să includă: adunarea generală, consiliul director și cenzorii sau comisia de cenzori.

Adunarea generală – este constituită din toți membrii.

Consiliul director – este în general constituit din câțiva membrii din organizație, aleși de adunarea generală. Dacă se dorește, poate include și experți, persoane relevante din afara organizației, cu condiția ca acest lucru să fie aprobat prin Statut și să fie acceptați de Adunarea Generală. Cooptarea de persoane din afara organizației poate ajuta uneori în mod semnificativ la menținerea direcției strategice a organizației. Se recomandă ca numărul membrilor să nu fie prea mare, întrucât va duce la dificultăți de funcționare: cu cât numărul este mai mare cu atât este mai greu să fie toți la o întâlnire, să aibă discuții concise și clare, să ia decizii, etc.

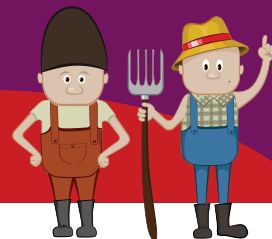
Cenzorii sau comisia de cenzori sunt experți contabili care se asigură că managementul financiar al organizației este corespunzător. Se recomandă ca cenzorii să fie persoane fizice care nu sunt membri în organizație (să poată avea o opinie independentă).

Pe lângă aceste structuri impuse de legislație și definite prin Statut, asociația sau cooperativa poate decide dacă va avea sau nu angajați care să facă activitățile de zi cu zi. În cazul în care se angajează una sau mai multe persoane pentru administrarea organizației, aceștia vor constitui echipa de administrare (administratorul) a organizației.

3.2. ROLUL STRUCTURILOR ORGANIZATORICE

Adunarea generală – este reprezentantul intereselor membrilor, ca urmare are rol de decizie în toate problemele majore legate de organizație, respectiv: în problemele strategice, legat de conducerea (comitetul director) și bugetul organizației, etc. Nu poate și nu ar trebui să ia decizii legate de administrarea activităților zilnice.





Consiliul director – este cel care trebuie să se asigure între două Adunări generale că strategia organizației este realizată. Este împuternicită de Adunarea generală să ia anumite decizii – trebuie definit clar ce putere de decizie are. Supraveghează activitatea directorului executiv. Poate avea un **președinte** ales de Adunarea generală, care este și președintele organizației. Însă președintele nu poate lua decizii decât împreună cu Consiliul director și numai dacă Adunarea generală îi permite acest lucru.

Consiliul director analizează activitatea echipei de administrare și raportează Adunării generale.

Cenzorii sau comisia de cenzori - trebuie să sesizeze din timp neajunsurile în contabilitate, dar, în același timp, să se asigure că resursele financiare sunt alocate în mod corespunzător, în funcție de prioritățile organizației (acest lucru ține de deciziile interne și nu numai de respectarea legislației). Cenzorul nu ar trebui să substituie auditorul (care verifică corectitudinea operațiunilor financiare din punct de vedere legal).

Echipa de administrare este de obicei condusă de director sau directorul executiv și este responsabilă pentru managementul de zi cu zi al organizației și implementarea planului de lucru. Directorul se numește de către Consiliul director și are responsabilitatea echipei, respectiv a tuturor activităților și a managementului financiar al organizației. Directorul are drept de decizie doar în probleme legate de managementul echipei și de activitatea de zi cu zi. Nu are drept de decizie în probleme strategice, face doar recomandări către Consiliul director pentru decizii.

Foarte important!

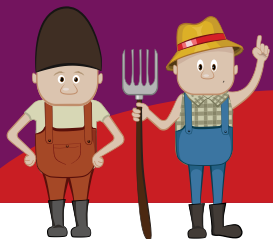
Rolul și sarcinile fiecărei structuri și persoane trebuie foarte clar definite într-o asociere pentru a reduce cât mai mult posibilele neînțelegeri și conflicte. Se recomandă ca pentru fiecare organ (adunare generală, consiliu director, echipă de administrare, cenzor, director, etc.) să se definească clar termenii de referință.

3.3. SISTEMUL DE DECIZIE

Sistemul de decizie este definit parțial în Statut, unde se precizează cum se iau deciziile în Adunarea generală și în Consiliul director.

Pentru **Adunarea generală** trebuie stabilit câte voturi deține fiecare membru. În asociații de obicei fiecare membru are un vot.





ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



Sunt însă situații în care, dacă membrii plătesc cotizații diferite, au drepturi de vot diferențiate. Acest lucru este recomandat doar în situația în care există membrii care au posibilitatea de a aduce o contribuție financiară semnificativă prin cotizații anuale, ceea ce nu se întâmplă de obicei în asociațiile de producători. S-ar putea însă să se identifice și alte motive pentru diferențierea numărului de voturi pe care le deține un membru – acest lucru este la latitudinea fiecărei asociații.

Deciziile se iau de obicei cu majoritate simplă de voturi (50% + 1 vot) din totalul membrilor prezenți pentru cea mai mare parte a deciziilor. Sunt însă situații în care se dorește o majoritate clară pentru o anumită decizie, cum ar fi de exemplu schimbarea strategiei (obiectivelor) organizației. În aceste situații se poate trece în Statut că este nevoie de 75% din voturile tuturor membrilor sau a membrilor prezenți la întâlnire (după cum se dorește).

În cazul Adunărilor generale este important să se instituie și practica împuternicirii pentru vot: un membru care nu poate participa împuternicește în scris un alt membru pentru a vota în numele lui/ei. În acest caz trebuie limitat numărul de împuterniciri pe care îl poate avea un membru de la alți membrii (de exemplu nu mai mult de 3 sau 5).

Atenție! Sistemul de votare trebuie gândit în așa fel încât să nu permită preluarea controlului de către nici o grupare de interes,

dar să nici nu se ajungă la situații în care nu se pot lua decizii. De exemplu, dacă toate deciziile trebuie luate cu majoritate simplă a tuturor membrilor este foarte probabil ca la nicio întâlnire să nu fie prezenți sau reprezentați toți membrii, ca urmare nicio dată sau foarte rar se vor lua decizii.

Foarte important!

Modul în care se iau deciziile în Adunarea generală, respectiv numărul de voturi de care dispun membrii și cu câte voturi se iau deciziile, trebuie specificat în Statut.

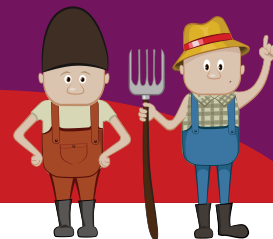
Pentru Consiliul director de dorit ar fi ca deciziile să fie luate prin consens, iar pentru situațiile în care acest lucru nu este posibil, să se stabilească numărul de voturi necesar pentru o decizie.

Foarte important!

Modul de lucru al Consiliului director, inclusiv modul în care se iau deciziile, se precizează în Regulamentul de Ordine Interioară (ROI).

Directorul (directorul executiv) ia decizii legate de activitățile de administrare și de planul de lucru aprobat de Consiliul director, precum și decizii legate de angajați, în baza celor stabilite în Regulamentul de Ordine Interioară (ROI). Acest regulament, aprobat de Adunarea generală, poate delega anumite drepturi de decizie directorului.





IV. FUNCȚIONAREA ORGANIZAȚIEI

Cadrul general pentru funcționarea organizației este stabilit prin Statut. Conținutul statutului este stabilit prin actele normative, iar aspectele specifice trebuie stabilite de membrii fondatori de comun acord. Statutul poate suferi modificări la propunerea membrilor, în funcție de necesitățile organizației sau determinate de alți factori, modificări care trebuie aprobate și aprobate de Adunarea generală.

Pentru a reduce riscurile de neînțelegeri în cadrul organizației, se recomandă ca, pe lângă cele prevăzute în lege, să se precizeze clar în Statut și următoarele aspecte:

- cine poate fi membru,
- condiții în care se exclud sau se sancționează membrii,
- sancțiuni pentru membrii,
- cum se iau deciziile,
- ce decizii se iau în AG, în CD - altele decât cele prevăzute de lege,
- ce tipuri de activități poate derula asociația.

Principalele reguli, respectiv principiile de funcționare ale asociației / cooperației pot fi incluse în Statut. Însă documentul care detaliază și clarifică modul în care funcționează organizația, modul în care interacționează diversele structuri și sarcinile pe care le au persoanele cu rol de decizie și control în organizație, este **Regulamentul de Ordine Interioară (ROI)**, numit uneori și Regulament de Funcționare.

ROI trebuie să descrie clar atribuțiile Adunării generale și drepturile membrilor, modul în care se întrunește Adunarea generală și cum se iau deciziile (dacă este cazul, mai detaliat decât este descris în Statut), sarcinile Consiliului director și al cenzorului (mai detaliat decât este descris în Statut), sarcinile directorului executiv, rolul echipei de administrare, modul în care se convoacă întâlnirile, modul în care se fac raportările și evaluarea activității în cadrul organizației (atât a salariaților cât și a Comitetului director).

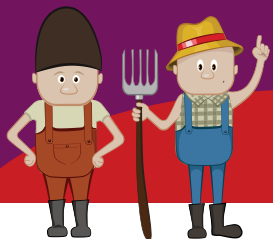
Foarte important!

Modele de Statut și ROI vor fi furnizate și vor fi discutate în detaliu la sesiunea de specializare. Pe internet pot fi găsite modele, de ex. <http://bloch7.cicimariage.ro/documente.html>,

Directorul își va derula activitatea în cadrul stabilit de termenii de referință specifici, întocmiți de Consiliul director și ținând cont de ROI.

Un exemplu de sarcini ce pot fi incluse în termenii de referință ai directorului unei asociații de producători este dat în cele ce urmează:

- să angajeze și să facă managementul personalului (să definească termenii de referință pentru personal, care se aprobă de CD)



ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



- să cunoască / studieze tendințele de dezvoltare a pieței,
- să mărească continuu baza de clienți,
- să întrețină relațiile cu clienții în mod eficient,
- să optimizeze logistica și să stabilească în mod adecvat prețurile produselor,
- să asigure resursele financiare necesare activităților,
- să contracteze servicii de consultanță,
- să elaboreze rapoartele,
- independent de influențe politice, etc.

O activitate importantă pentru asigurarea funcționării unei asociații o constituie întâlnirile membrilor, fie în cadrul Adunării generale, care se organizează cel puțin o dată pe an, fie în cadrul altor tipuri de întâlniri, organizate pentru toți membrii sau pentru grupuri de membri pe diferite teme și probleme. Întâlnirile fiind principalul cadru de comunicare între membri, este foarte important să fie organizate în mod corespunzător. Iată câteva recomandări (reguli):

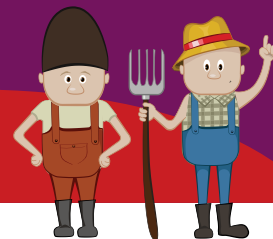
- întâlnirile se anunță din timp, cu cel puțin 2-3 săptămâni înainte de data planificată. În cazul Adunării Generale se prevede în ROI sau chiar în Statut cu câte săptămâni înainte se anunță
- se stabilesc obiective clare pentru întâlnire (de ce ne întâlnim, ce vrem să stabilim, să decidem, să avem până la finalul întâlnirii)
- se face o ordine de zi clară

- documentele și informațiile relevante se trimit din timp (rapoarte, probleme ce se vor discuta, soluții propuse de CD, informații utile pentru decizii, etc)
- în timpul întâlnirii se întocmește un proces verbal succint, semnat și înregistrat oficial (se include doar aspecte importante, opinii legate de subiectele în discuție, deciziile luate, nu toate discuțiile din întâlnire)
- se asigură, se nominalizează un moderator bun – mai ales dacă sunt probleme "spinoase", posibile conflicte – care să asigure menținerea discuțiilor la subiect și realizarea tuturor obiectivelor stabilite pentru întâlnire. Moderatorul poate fi unul dintre membrii, dar dacă discuțiile sunt axate pe probleme majore legate de organizație, se recomandă invitarea / angajarea unui moderator extern

Pentru a se asigura o bună funcționare, orice organizație are nevoie de un **sistem de evaluare a performanțelor personale**. Performanța, adică în ce măsură o persoană își face în mod eficient datoria, se evaluează pentru toate persoanele cu rol de conducere (membrii consiliului director, inclusiv președintele, directorul executiv) și pentru toți angajații.

Scopul principal al evaluării trebuie să fie îmbunătățirea performanței individuale și de echipă și nu premiarea sau sancționarea persoanelor evaluate.





Sistemul de evaluare a performanțelor presupune stabilirea modului și a periodicității în care se face această evaluare, precum și a "schemei" de evaluare – cine evaluează pe cine.

Modul de evaluare: se recomandă metoda evaluării față în față, adică prin purtarea unui dialog pe baza unui formular în care se pot înregistra principalele aspecte discutate. Modele de formulare vor fi furnizate la specializare. Dialogul trebuie să fie deschis, bazat pe feedback constructiv, cu analizarea realizărilor pe bază de obiective personale stabilite anterior și acordând persoanelor evaluate șansa să își exprime opinia și așteptările față de șefii ierarhici superiori și colegi.

Periodicitatea: fiecare persoană trebuie evaluată cel puțin o dată pe an, de preferat în luna ianuarie, după încheierea anului financiar. Dacă se poate se recomandă și o evaluare la jumătatea anului.

Schema de evaluare: o persoană trebuie evaluată de șeful ierarhic direct, cu participarea, pe cât posibil și a altei persoane din

organizație care lucrează cu persoana respectivă. Directorul se evaluează de obicei de președinte și eventual încă un membru al Consiliului director. Membrii Consiliului director pot fi evaluați de Președinte în prezența unui alt membru. Președintele poate fi evaluat de Consiliul director sau de o parte din acesta.

Atenție! Lipsa unui sistem de evaluare a performanțelor duce adesea la situații de criză în asociații sau chiar la desființarea acestora, întrucât se creează condiții favorabile pentru nemulțumiri și nereguli care pot afecta semnificativ organizația.

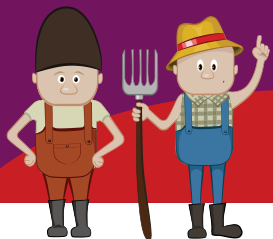
La baza funcționării organizației vor sta **Planurile de lucru anuale** elaborate în baza unui **Plan de acțiuni** care se stabilește în funcție de **Strategia organizației**. Modul de elaborare a strategiei, planului de acțiuni și a planului de lucru nu constituie obiectul acestui curs.

V. AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE ASOCIERII

5.1 AVANTAJE

„Dacă toate Asociațiile ar fi comuniste, atunci 90% din Vestul Europei ar fi comunist, dar de fapt asocierea-i motivul pentru care agricultorii din vest au un trai mai bun și nu dimensiunea subvențiilor” (Dacian Cioloș - Comisarul European pentru Agricultură - redat aproximativ ideea enunțată).

Principalele avantaje ale asocierii sunt foarte bine descrise de zicala "Unde-i unul, nu-i putere, unde-s mulți, puterea crește". Este o zicală care nu mai este luată în serios decât poate când spunem povești copiilor cu pretenția de a-i educa. Dar noi, adulții, pare că am uitat semnificația și importanța sa reală în societatea din ce în ce mai individualistă în care trăim. Și totuși, asocierea înseamnă unirea eforturilor pentru a avea putere și succes. Asociindu-ne putem:



ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



- influența deciziile de la nivel mai înalt sau al instituțiilor din domeniile relevante,
- proteja mult mai bine interesele comune,
- accesa finanțări care nu sunt disponibile pentru persoane fizice,
- împărtăși cunoștințe, învățând unii de la alții pentru beneficiu comun,
- realiza schimburi de bune practici și informații, transfera rapid cunoștințe,
- împărtăși idei inovative,
- avea acces la planificarea politicilor naționale, UE, a strategiilor de dezvoltare locale, regionale care ne influențează în mod direct sau indirect – de ex Alianța ROPAC (Alianța Română pe Politica Agricolă Comună) se implică activ în politici naționale și UE ce privesc în mod direct țărănul și fermierul din România.

Asocierile ne pot ajuta la crearea unui sector agricol mai puternic, cu o capacitate mărită de definire a pieței și structurilor.

Dacă analizăm beneficiile asocierii comparativ cu situația în care acționăm individual putem afirma că o serie de activități pot beneficia foarte mult de pe urma asocierii, cum ar fi de exemplu:

- managementul terenului în comun este de multe ori mai benefic, cum ar fi de exemplu în cazul cositului în asociere;
- aprovizionarea cu semințe, materii prime etc.
- procesarea și standardizarea produselor este mult mai ușoară dacă se realizează în comun de către mai mulți

producători. Posibilitățile de diversificare a produselor sunt mult mai mari;

- promovarea produselor, așa cum s-a arătat la cursul de marketing, comportă costuri care sunt greu de suportat individual;
- în cazul marketingului și valorificării produselor, asocierea aduce avantaje la negocieri, permite realizarea mai ușoară a cererilor legate de cantități și calitate. Asociațiile pot astfel respecta mai bine condiții impuse de industria de prelucrare și vânzări;
- utilizarea și întreținerea utilajelor în comun;
- închiriere spații de producție;
- achiziții echipament;
- construcție depozite, silozuri - în lipsa acestor spații producătorii au pierderi enorme la vânzare din cauza lipsei spațiilor;
- reprezentare în relația cu terții (autorități, furnizori, firme de achiziții, etc.);
- capacitatea de negociere crește în mod semnificativ.

Foarte important!

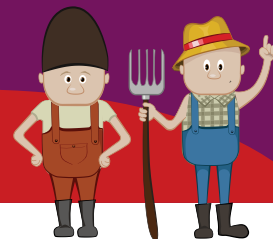
Beneficiile:

- pot apărea în timp relativ scurt, dar de obicei se văd doar în timp
- uneori nu sunt foarte vizibile, dar în acest caz se recomandă ca periodic să se răspundă, împreună cu membrii asociației, la întrebarea: cum ar fi fost fără Asociație?

5.2. DEZAVANTAJE

Asocierea comportă și o serie de dezavantaje:

- Reducerea puterii decizionale individuale.
- Se cedează parte din putere către reprezentanții organizației – odată deciziile luate, individul trebuie să le accepte, chiar dacă nu a fost de acord cu ele.
- Individul pierde din independență.
- Dependența de solidaritatea celorlalți – proverbul "Toți pentru unul și unul pentru toți" poate fi aplicat la propriu. De exemplu, dacă asociația livrează lapte, laptele falsificat de o singură persoană poate strica tot laptele și duce la probleme majore de încredere cu achizitorul.
- Pot exista costuri legate de asociere pe care trebuie să le acopere membrii. Acestea de obicei sunt mici, dar trebuie clar prezentată membrilor posibilitatea apariției lor și trebuie să fie întotdeauna bine justificate pentru a nu provoca nemulțumiri.
- Poate fi necesară contribuția voluntară sau în natură la asociere fără a avea în mod necesar avantaje individuale directe din asta.



VI. CONDIȚII PENTRU O ASOCIERE DE SUCCES

Așa cum se arată la începutul documentului, există încă un grad ridicat de scepticism legat de asociere în societatea noastră, avându-și cauza în principal în faptul că fostele cooperative socialiste au fost impuse cu forța. Dar pe lângă acest motiv, scepticismul este accentuat și de exemple de asocieri care au eșuat.

În cele ce urmează se prezintă câteva dintre principalele condiții de succes pentru o asociere.

Modul în care "se pornește" o asociere este esențial: trebuie să se discute temeinic de către membrii fondatori motivele asocierii, să se analizeze situația actuală (punctele tari și slabe, oportunitățile și amenințările) și să se stabilească scopul și obiectivele (vezi Capitolul 2). Inițierea procedurii legale de înregistrare a asocierii nu trebuie făcută înainte de a se parcurge aceste etape.

Discuțiile inițiale trebuie să arate dacă există valori și interese comune, susținere unanimă pentru ceea ce se dorește să se facă prin asociere.

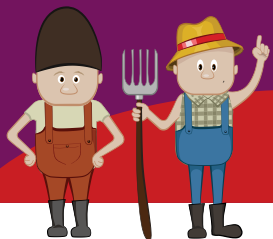
Ceea ce se propune pentru asociație trebuie să fie foarte relevant pentru localnici, să fie adaptat la condițiile locale specifice.

Existența unui leader acceptat de membrii fondatori, motivat și pregătit să sacrifice timp și alte resurse personale pentru asociere, precum și membrii activi, motivați, sunt o altă "condiție" importantă pentru o asociere funcțională.

Ar trebui să se dispună de resurse minime pentru pornirea asocierii: este nevoie de o anumită sumă pentru înregistrarea acesteia, care ar trebui să fie asigurată prin contribuția membrilor. Ar fi de preferat să existe un spațiu care să poată fi declarat și utilizat ca sediu. Pe termen lung trebuie găsite resurse pentru cofinanțarea de proiecte dacă se dorește accesarea de finanțări în acest mod.

Pe perioada de funcționare a asociației este extrem de important ca regulile să fie respectate de TOȚI membrii, să fie respectate principiile de etică și echitate.





ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



Comunicarea internă trebuie să fie foarte bună: să fie transparență totală în luarea deciziilor, informarea să fie făcută la zi, să existe oportunități pentru discutarea problemelor, și în modul în care se derulează activitățile.

Procedurile interne trebuie să fie foarte bine definite (Regulament de Ordine Interioară aprobat de Adunarea generală), de exemplu trebuie să fie bine stabilite:

- modul de organizare a alegerilor,
- condiții pentru candidații la Consiliul director și modalitatea în care se fac alegerile,
- când și cum se trimit informațiile,
- când se anunță întâlnirile, unde se pun anunțurile sau cum se trimit,
- sistemul de raportare clar și transparent (de inclus în ROI).

Consiliul Director – să includă persoane responsabile din afara comunității, motivate și capabile să își asume responsabilitatea și riscurile legate de poziția pe care o ocupă.

Întâlnirile trebuie să fie bine organizate (a se vedea recomandările de la Capitolul 4).

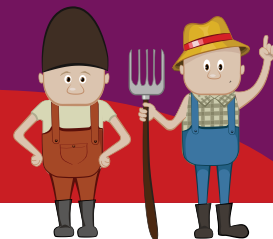
În situații conflictuale discuțiile se vor concentra pe soluție nu pe problemă, pe idei și nu pe persoane. Se recomandă ca pentru asemenea situații să se numească un Comitet de mediere a conflictelor, care să analizeze situațiile, să modereze discuțiile și să găsească soluții în beneficiul asociației.

Între membrii organizației trebuie să existe încredere, răbdare, înțelegere, ascultare activă.

Evidență contabilă bine organizată și un cenzor competent (de preferat din afara comunității, lipsit de conflicte de interese cu Consiliul Director) sunt elemente esențiale ale unei asocieri de succes.

Cooptarea de persoane cu capacitate de management proiecte în cadrul asociației poate fi critică în situația în care proiectele vor deveni o sursă importantă de bani.





VII. CAMERELE AGRICOLE: DEFINIȚIE, ROL, COMPETENȚE, PRINCIPII DE FUNCȚIONARE

Camerele agricole sunt instituții private de interes public, nonprofit, cu personalitate juridică, create în scopul:

- reprezentării și promovării interesele fermierilor agricoli, persoane fizice/ juridice din agricultură, cu toate ramurile ei, industrie alimentară, silvicultură, piscicultură, turism rural și agroturism, denumite în continuare domenii ale agriculturii și conexe;
- consultanței și promovării politicii agricole comune, a programelor naționale de dezvoltare rurală, a strategiei și politicilor României de susținere financiară a agriculturii, a cercetării fundamentale și aplicate, cu toate ramurile ei și conexe;
- intensificării absorbției fondurilor europene în agricultură, industrie alimentară, silvicultură, pescuit și acvacultură;
- formării profesionale, al extensiei și consultanței în domeniile agriculturii și conexe.

Funcționarea camerelor agricole răspunde obiectivului de decentralizare a administrației publice centrale prin înființarea unei rețele naționale de structuri autonome private ce promovează interesul public general, prin acțiune la nivel local și prin integrarea specificului zonal în procesul de elaborare a politicilor diferențiate pe sectoare de agricultură.

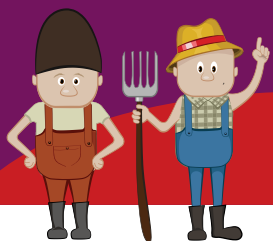
Camerele agricole județene pot înființa camere agricole zonale fără personalitate juridică.

Camerele agricole reprezintă partenerul de dialog al autorităților publice cu competențe în domeniile agriculturii, industriei alimentare, silviculturii și conexe, precum și al celorlalte autorități și instituții ale administrației publice centrale și locale, pe domeniile de competență. Consultarea camerelor agricole este obligatorie pentru orice situație care privește domeniul de activitate al acestora.

Camerele agricole pot înființa societăți comerciale sau pot participa în acționariatul societăților comerciale înființate, potrivit legislației în vigoare.

Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale și Ministerul Administrației și Internelor, autoritățile publice județene și locale, precum și asociațiile profesionale, cooperativele, syndicatele, patronatele sau orice alte forme de asociere ale producătorilor agricoli conlucrează, prin reprezentanți, în vederea asigurării cadrului adecvat de înființare, organizare și funcționare a camerelor agricole la nivel județean și național, în condițiile legii.





ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



PRINCIPIILE DE FUNCTIONARE ALE CAMERELOR AGRICOLE

4. **Principiul descentralizării.** Dispozitivul instituțional de reprezentare a lucrătorilor din domeniile agriculturii și conexe constă într-un ansamblu de structuri descentralizate, alcătuind o rețea națională.
5. **Principiul autonomiei** garantează dreptul Camerelor Agricole de a-și stabili obiectivele de dezvoltare, programele de acțiune și modul de gestionare a resurselor proprii, conform legii.
6. **Principiul profesionalizării** activității însemnând că doar persoanele fizice și juridice care derulează în spațiul rural activități cu specific agricol sau asimilat sunt reprezentate în/ și de către Camera Agricolă.
7. **Principiul incompatibilității** între statutul de demnitar sau de funcționar public în structurile administrative centrale și/ sau locale și misiunea de reprezentare a persoanelor fizice din spațiul rural care derulează activități cu specific agricol sau asimilat.
8. **Principiul reprezentativității** și egalității de șanse conform căruia fiecare persoană fizică din spațiul rural, care derulează activități cu specific agricol sau asimilat, este reprezentată în cadrul Camerei Agricole fără restricții legate de sex, vârstă, apartenența religioasă, etc.
9. **Principiul asigurării** resurselor necesare presupune ca instituțiile și organismele implicate în organizarea și funcționarea Camerelor Agricole să asigure resursele umane, financiare și materiale necesare.
10. **Principiul constrângerii** bugetare care interzice utilizarea în alt scop de către autoritățile administrației publice centrale și locale a transferurilor sau a sumelor alocate în scopul finanțării funcționării Camerelor Agricole;
11. **Principiul parteneriatului** se regăsește la toate nivelurile de organizare a Camerelor Agricole și promovează cooperarea internă, externă și internațională cu instituții și organizații similare, precum și cu instituții publice sau private;
12. **Principiul transparenței** garantează accesul liber al tuturor celor interesați la informațiile privind organizarea și funcționarea Camerelor Agricole.
13. **Principiul responsabilității** autorităților publice centrale și locale, precum și a Camerelor Agricole în raport cu competențele și responsabilitățile ce le revin în virtutea prezentei legi.

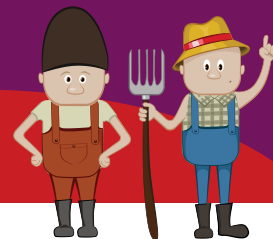


VIII. MODALITĂȚI DE ORGANIZARE SI CONSTITUIRE JURIDICĂ AL AGRICULTORILOR ACTIVI: DE LA PFA LA GRUPURI DE PRODUCĂTORI — PARTEA A I-A

Cele mai uzuale forme juridice pentru afacerile din mediul rural sunt:

Persoană fizică autorizată (PFA) - poate să desfășoare orice formă de activitate economică permisă de lege, folosind în principal forța de muncă proprie;

Întreprindere familială (IF), (fosta asociație familială) - reglementată în prezent prin OUG nr. 44/2008 - o întreprindere economică fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică împreună cu familia sa.



Întreprindere individuală (II) - o întreprindere economică fără personalitate juridică, organizată de un întreprinzător persoană fizică.

Societate cu răspundere limitată (SRL) - poate să desfășoare orice formă de activitate economică permisă de lege, angajând personal.

8.1. PERSOANA FIZICĂ AUTORIZATĂ – PFA

PARTICULARITĂȚI

Bază legală:	- OUG nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderi individuale și familiale, cu toate modificările și completările ulterioare
Caracteristici:	• pot deveni persoane fizice autorizate orice cetățeni români sau ai unor state membre UE, care au împlinit 18 ani, nu au săvârșit infracțiuni economice și au pregătire profesională în domeniul în care vor să fie autorizați. • este o formă simplificată de firmă și funcționează în cazurile în care este nevoie doar de munca asociatului și nu de o extindere foarte mare a afacerii • este recomandată celor care au o afacere mică și care își pot desfășura această activitate în mod individual • autorizarea se poate obține în baza studiilor și a diplomelor de calificare obținute și se poate opta pentru anumite domenii de activitate (coduri CAEN).

AVANTAJE VERSUS DEZAVANTAJE

Avantaje:

- Procedura simplă de autorizare;
- Taxele de autorizare puține și reduse din punct de vedere al costurilor;
- Regimul fiscal avantajos din punct de vedere al impozitării;
- Evidența contabilă simplificată;
- Costurile de administrare mici;
- Procedura simplă de încetare a activității.
- Începând cu anul 2011, poate angaja terțe persoane cu contract individual de muncă, încheiat în condițiile legii.

Dezavantaje:

- Pot fi desfășurate activități doar în domenii în care antreprenorul are calificare (calificarea trebuie dovedită cu un act de studii sau diplomă de calificare).
- Răspunderea este nelimitată, antreprenorul răspunzând cu întreaga sa avere.
- Posibilități reduse de finanțare de către investitori și creditori.

8.2. ÎNTEPRINDERE FAMILIALĂ - IF

PARTICULARITĂȚI

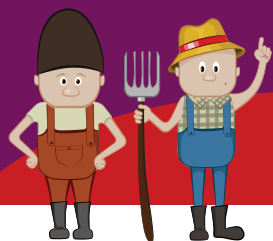
Bază legală:	• OUG nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderi individuale și familiale, cu toate modificările și completările ulterioare
Caracteristici:	• se constituie din membrii unei familii soțul, soția, copiii acestora care au împlinit vârsta de 16 ani la data autorizării întreprinderii familiale, rudele și afinii până la gradul al patrulea inclusiv; [Art. 2 alin. (1) lit. d) din OUG nr. 44/2008]. • Sunt considerați membrii unei familii, în sensul prezentei legi, soțul, soția și copiii acestora care au împlinit vârsta de 16 ani, la data autorizării întreprinderii familiale, precum și rudele acestora până la gradul al patrulea inclusiv. • nu are personalitate juridică.

AVANTAJE VERSUS DEZAVANTAJE

Avantaje:

- Procedura simplă de autorizare;
- Taxele de autorizare puține și reduse din punct de vedere al costurilor;

- IF pot angaja salariați numai din rândul familiei;
- Regim fiscal avantajos din punct de vedere al impozitării;
- Evidența contabilă simplificată;
- Costurile de administrare mici;
- Procedura simplă de încetare a activității.



ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



Dezavantaje:

- IF nu poate desfășura o altă activitate cu excepția celei pentru care este autorizată.
- IF nu poate avea angajați decât din rândul membrilor familiei.

- Posibilități reduse de finanțare de către investitori și creditori.
- Membrii IF răspund solidar și indivizibil pentru datoriile contractate.

8.3. ÎNTEPRINDERE INDIVIDUALĂ – II

PARTICULARITĂȚI

Bază legală:	• OUG nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoanele fizice autorizate, întreprinderi individuale și familiale, cu toate modificările și completările ulterioare
Caracteristici:	• este organizată de un antreprenor persoană fizică, care desfășoară o activitate economică în mod organizat, permanent și sistematic, combinând resurse financiare, forță de muncă atrasă, materii prime, mijloace logistice și informație • nu are personalitate juridică

AVANTAJE VERSUS DEZAVANTAJE

Avantaje:

- Întreprinderea individuală poate desfășura orice fel de activitate,
- Excepții: activitățile organizate și reglementate prin legi speciale, precum medicina, avocatura, notariat, arhitectura și contabilitate,
- Întreprinderea individuală poate avea angajați,
- Evidență contabilă în partidă simplă,
- Antreprenorul se poate folosi de banii încasați fără alte

formalități (nu este necesar să se aștepte sfârșitul anului pentru a se distribui dividende),

- Procedură simplă de încetare a activității desfășurate.

Dezavantaje:

- Întreprinderea individuală poate avea un singur cod CAEN
- Răspunderea patrimonială se întinde asupra întregului patrimoniu al persoanei fizice titulare a întreprinderii.
- Posibilități reduse de finanțare de către investitori și creditori

8.4. SOCIETATE CU RĂSPUNDERE LIMITATĂ – SRL

PARTICULARITĂȚI

Bază legală:	• Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale - republicată
Caracteristici:	• este constituită de către două sau mai multe persoane fizice sau persoane juridice, în vederea efectuării de acte de comerț. • are personalitate juridică.

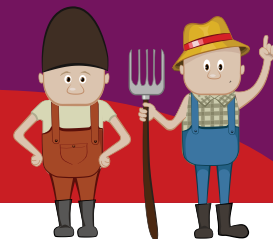
AVANTAJE VERSUS DEZAVANTAJE

Avantaje:

- Activitatea poate fi desfășurată în orice domeniu, cu excepția celor interzise prin lege.
- Răspunde față de terțe persoane cu patrimoniul propriu
- Răspunderea patrimonială nu se răsfrânge asupra asociaților sau a administratorului.
- Se poate angaja un număr nelimitat de persoane.
- În cadrul unei societăți comerciale se pot asocia atât persoane fizice, cetățeni români sau străini indiferent de cetățenie, dar și persoane juridice române sau străine.
- Oportunități mari de creditare și obținere de fonduri nerambursabile.

Dezavantaje:

- Procedura de înregistrare și autorizare, documentele necesare înregistrării mai numeroase
- Câștigul societății rezultat după impozitare rămâne în patrimoniul acesteia.
- Pentru ca profitul să treacă în patrimoniul asociaților este necesară repartizarea acestuia sub formă de dividende, acest lucru atrăgând plata impozitului pe dividende.
- Evidență contabilă în partidă dublă (întocmită de către un economist/ expert contabil).
- Pentru încetarea activității este necesară parcurgerea procedurii dizolvării voluntare (procedură de lungă durată și de cele mai multe ori costisitoare).



IX. MODALITĂȚI DE ORGANIZARE ȘI CONSTITUIRE JURIDICĂ AL AGRICULTORILOR ACTIVI: DE LA PFA LA GRUPURI DE PRODUCĂTORI – PARTEA A II- A

3.2 - FORME DE ASOCIERE

Creșterea competitivității este condiționată de valorificarea pe piață a unor produse agricole corespunzătoare din punct de vedere calitativ și cantitativ. Adaptarea producției la cerințele pieței poate fi accelerată doar prin asocierea fermierilor. Doar așa, aceștia pot primi bani mai mulți din fonduri europene și de la bugetul de stat. Gruparea fermierilor în forme asociative este îngreunată, în mare parte, de reticență și interes scăzut din partea acestora, cauzate de:

- - nivelul scăzut de conștientizare;
- - lipsa de informații a fermierilor în ceea ce privește avantajele rezultate prin asociere;
- - gradul diferit de pregătire al fermierilor implicați în formele asociative;
- - temerea de asocierea obligatorie și de asemanarea cu C.A.P.-urile comuniste.

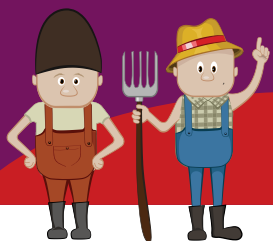
Micul fermier reprezintă unitatea de dezvoltare organizațională a agriculturii tradiționale românești. Micul fermier se confruntă

cu criza financiară, costurile mari de producție, competiția ne- loială a importurilor de produse similare industrializate, lipsa accesului la piețe de desfacere, prețuri de vânzare impuse de procesatori și nereglementate de minister care nu acoperă cheltuielile, inconveniențe legate de transport ș.a. Asocierea fermierilor prezintă avantaje multiple. Un sistem modern de asociere este capabil să ofere soluții concrete problemelor cu care se confruntă agricultura României și a fermierilor.

Avantajele pe care agricultorul le dobândește prin asociere sunt următoarele:

- reducerea costurilor de producție (grupul poate achiziționa unelte, utilaje și echipamente agricole care pot fi folosite în comun de către toți membri);
- exploatarea unor suprafețe mai mari de teren care permit aplicarea tehnologiilor moderne, competitive, de producție;
- posibilitatea planificării și modificării producției, conform cererii cantitative și calitative de pe piață;
- accesarea fondurilor europene și contractarea creditelor





ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



bancare mai ușor (forma asociativă este condiție fundamentală pentru a accesa fonduri europene sau obținerea unor credite bancare);

- facilitarea comunicării cu instituțiile guvernamentale, formele asociative fiind agreate în elaborarea unor acte normative;
- creșterea capacității de negociere în vederea obținerii unor prețuri mai bune, atât la input-uri cât și la valorificarea produselor pe piață.

Asocierea urmărește un scop în funcție de necesitățile zonei, iar formele asociative sunt:

- Asociațiile (înființate în baza Ordonanței Guvernului 26/2000);
- Cooperativele agricole (înființate în baza Legii 566/2004);
- Grupuri de producători (înființate conform prevederilor Ordonanței de Guvern 37/2005, completată și aprobată prin Legea 338/2005 și Ordinul MADR 171/2006).

Indiferent de tip, asociație, cooperativă sau grup de producători, prin înființare acestea capătă personalitate juridică.

Conștientizarea fiecărui fermier de avantajele asocierii poate avea loc doar primind răspuns la două întrebări esențiale în acceptarea acestui mod avantajos de a face agricultură, și anume:

ASOCIAȚIA ESTE UN C.A.P. COMUNIST?

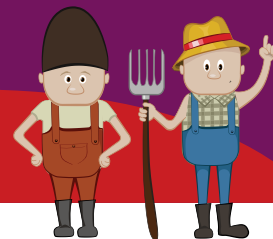
Asocierea nu are nimic în comun cu fostele C.A.P.-uri, unde membrii cooperatori puneau la grămadă mijloace fixe, terenuri și forță de muncă, iar conducerea era numită de „sus”. Asociația este formată din fermierii care doresc să-și îmbunătățească performanțele financiare, prin reducerea costurilor de achiziție a materiilor prime și creșterea prețului de vânzare a producției obținute.

SE VA PIERDE CONTROLUL ASUPRA PROPRIETĂȚII?

Fermierul nu participă la capitalul social al asociației cu terenul deținut, tractorul sau alt mijloc fix. În activitatea curentă a fermei proprii, fermierul nu este restricționat, dirijat, condus sau controlat de către asociați.

Asociația este condusă de către membrii asociați, conform principiului „un asociat, un vot”. În acest mod, toți asociații au posibilitatea de a-și exprima punctul de vedere, decizia finală fiind luată de majoritate. Punerea în practică a deciziilor luate este făcută de către managerul asociației, care este numit de către membri și răspunde în fața membrilor pentru activitatea sa, având un rol onorific de reprezentare, putând fi schimbat.





ASOCIAȚIILE DE PROPRIETARI/ PRODUCĂTORI/ CRESCĂTORI

Asociația de proprietari este forma juridică de organizare și de reprezentare a intereselor comune ale proprietarilor, înființată în baza Ordonanței Guvernului nr. 26/2000, avantajele constituirii fiind:

- membrii asociației își păstrează dreptul de proprietate, acțiunea luându-și angajamentul de a lucra împreună;
- membrii își aleg conducătorul din rândul lor, deciziile în ceea ce privește problemele asociației se iau de către toți membri;
- nu există intervenția statului în funcționarea asociației;
- asociația asigură pentru membri ei o bună exploatare a terenurilor agricole și a animalelor, o mai bună achiziționare a materialelor și o mai bună valorificare a produselor agricole;
- îmbunătățirea și creșterea capacității de negociere cu alți agenți economici pentru fiecare dintre membri asociației;
- creșterea veniturilor pentru membri asociației, orientarea spre activități rentabile;
- creșterea satisfacției membrilor pentru munca pe care o depun;
- încurajarea dezvoltării regionale în concordanță cu tradițiile existente și cu o mai bună folosire a condițiilor naturale.

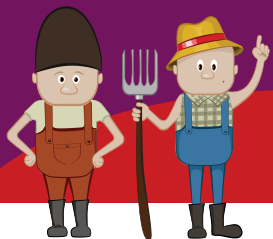
Asociațiile au acces la credite rambursabile, față de micii producători agricoli, deoarece au o activitate mai eficientă și oferă garanții mai mari, iar eforturile legate de angajarea unui credit sunt mai ușor de suportat. De asemenea, există programe speciale de finanțare care se adresează strict asociațiilor din agricultură.

Fondurile europene nerambursabile de acest tip se adresează doar unei forme asociative sau membrilor asociații.

AVANTAJELE ASOCIERII PENTRU PRODUCĂTORII AGRICOLI SUNT:

- ajută fermierii asociați să obțină venituri mai mari prin vânzarea unor cantități mai mari de produse, de calitate mai bună și la prețuri mai mari;
- se pot colecta cantități mai mari de produse agricole care sunt apoi condiționate, sortate, depozitate, prelucrate, ambalate și transportate direct spre piață sau vândute cu amănuntul;
- se pot încheia contracte cu diferiți clienți pentru cantități mai mari de produse agricole și la prețuri mai avantajoase;
- piața de desfacere este mai sigură și mai stabilă;
- se reduc cheltuielile de producție, deoarece se obțin





ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



producții mai mari în condiții de eficiență economică mai mare, ca urmare a tehnologiilor agricole mai bune folosite în comun de producătorii agricoli asociați;

- cheltuielile de comercializare se reduc pentru că nu mai este nevoie ca fiecare fermier să-și amenajeze spațiul de depozitare, să achiziționeze sau să folosească mijloace proprii de transport, să închirieze tarabe la piață, pentru că toate produsele sunt, din momentul obținerii lor și până la comercializare, în grija asociației;
- se poate dota printr-un program de finanțare cu spații și mijloace pentru realizarea activităților agricole, atât de producție, cât și de vânzare a produselor agricole;
- investițiile sunt realizate la nivel de asociație și nu individual;
- se pot găsi piețe avantajoase pentru producătorii agricoli asociați, astfel încât fiecare fermier să știe ce trebuie să producă și în ce condiții;
- se reduc cheltuielile cu aprovizionarea de materiale și serviciile necesare;
- beneficiază de unele servicii desfășurate de asociație în regie proprie;
- beneficiază de asistență tehnică, economică și juridică.

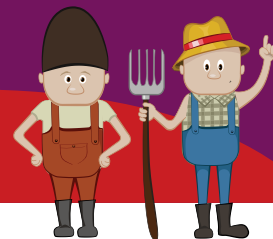
Asociațiile agricole beneficiază de finanțare privind înființarea grupurilor de producători (Măsura 142), unde se pot realiza mai multe tipuri de investiții în sectorul agricol: culturile de câmp, horticultura, viticultura, creșterea animalelor, granivore, iar în sectorul forestier, produse lemnoase și nelemnoase.

COOPERATIVELE AGRICOLE

Legea 566/2004 stabilește cadrul legal al organizării și funcționării cooperației în agricultura românească. Cooperativa agricolă reprezintă o asociație autonomă de persoane fizice, având statut de persoană juridică de drept privat, constituită pe baza consimțământului liber exprimat de părți, în scopul promovării intereselor membrilor.

Cooperativele sunt asociații ale persoanelor fizice care, păstrându-și proprietățile și independența totală a activității proprii de producție, se asociază într-o entitate juridică pentru a rezolva nevoi comune (aprovizionare, stocare, desfacere, procesare, sociale).

Asocierea proprietarilor de terenuri agricole în cooperative agricole poate oferi acestora posibilitatea de a-și păstra dreptul de proprietate și totodată de a exploata rentabil pământul, chiar în condiții de subzistență. Asocierea în cooperative agricole este atractivă nu numai pentru proprietarii activi de terenuri



agricole, în special, ci și pentru persoanele vârstnice, deținătoare de terenuri agricole, ce formează o majoritate în multe zone rurale, mai ales că această categorie dispune de resurse bănești precare, oferind posibilitatea de a fi lucrat terenul în condiții de rentabilitate, fără a mai fi nevoie de implicarea bătrânilor proprietari în cultivarea pământului. Cooperativele agricole, prin faptul că pot primi ca membrii ai lor și pe mici proprietari de terenuri sau pe proprietarii în vârstă, oferă astfel o serie de avantaje pe care celelalte forme asociative, asociațiile și grupurile de proprietari, nu le pot oferi.

Cooperația are la bază valorile întraajutorării, democrației, egalității, echității și solidarității. Membrii își manifestă credința în valorile etice ale cinstei, transparenței decizionale, responsabilității sociale și interesului față de semenii.

PRINCIPIILE COOPERĂȚIEI TRANSPUN ÎN PRACTICĂ PROPRIILE VALORI:

- asocierea voluntară și deschisă;
- întraajutorarea;
- controlul democratic al membrilor;
- participarea economică a membrilor;

- autonomia și independența;
- educarea și instruirea membrilor;
- cooperarea între cooperative;
- preocuparea pentru comunitate.

Preocuparea pentru comunitate este deosebit de importantă și se manifestă prin activitățile în folosul public, al comunității din care membrii, împreună cu familiile lor, fac parte și militează activ pentru dezvoltarea durabilă a comunității, fiind în același timp un factor de progres și stabilitate.

AVANTAJELE CONSTITUIRII COOPERATIVELOR:

- posibilitatea înființării de cooperative agricole și de către persoane care dispun de capital mic
- facilități acordate de stat pentru primii cinci ani de la constituire
- accesul la subvenții din fonduri publice
- accesul la fondurile externe prevăzute în Programul de Susținere a Agriculturii României
- scutirea de la plata taxelor vamale pentru importurile de tractoare, mașini, utilaje agricole, echipamente pentru irigații.

Situația cooperativelor agricole existente la nivel național și structura lor

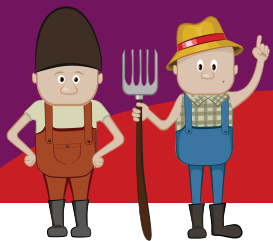
Cooperativele agricole existente la nivel național			
Nr. Crt.	Județul /(Nr.județe)	Nr. cooperative agricole/ județ	Total cooperative agr. (Nr.col.1x col 2.)
0	1	2	3
1	CJ, NT, TL, HD, VS (Nr.=5)	0	0
2	GL, BT, GJ, CS, BN, GR (Nr.=6)	1	6
3	IS, PH, AR, SB, MS, MM, VL, MH, AB, CV (Nr.= 10)	2	20
4	BC, SJ, HR, IF, TM (Nr.= 5)	3	15
5	BV, AG, BZ, SM (Nr.= 4)	4	16
6	DJ, BR, BH (Nr.=3)	5	15
7	SV, DB, IL (Nr.= 3)	6	18
8	CL, TL (Nr.= 2)	7	14
9	OT (Nr.= 1)	10	10
10	VN (Nr.= 1)	16	16
11	CT (Nr.= 1)	19	19
12	TOTAL	x	149

Structura cooperativelor agricole după activitatea de producție					
Nr. Crt.	Obiectul principal de activitate	Nr. coop.	Nr. Crt. (cont)	Obiectul principal de activitate	Număr Coop.
1	Producția legumelor (inclusiv sere)	23	9	Cultivarea cartofilor	3
2	Producția vegetală (cereale)	18	10	Creșterea porcilor	2
3	Apicultură	18	11	Creșterea păsărilor	1
4	Creșterea oilor (procesare lapte oaie)	13	12	Abatorizare/ procesare carne	3
5	Creșterea bovinelor (producere/ procesare lapte)	10	12	Creșterea melcilor	1
6	Horticultură	10	14	Alte cooperative agr. de producție (mixte:vegetal-animal), procesare, comerț, etc.	30
7	Producerea vinului	7	15	Servicii ptr. agricultură	5
8	Pescuit	5	TOTAL cooperative agricole		149

GRUPURILE DE PRODUCĂTORI

Grupurile de producători sunt persoane juridice cu scop lucrativ și gestiune economică proprie, adică sunt asociații de fermieri

care comercializează, la comun, produsele obținute. Grupuri de producători pot fi atât societățile comerciale, cooperativele agricole cât și asociațiile agricole.



ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



Grupurile de producători se constituie și funcționează la inițiativa liberă a producătorilor, bazate pe unitatea de interes și acțiune a grupului.

Poate fi membru al unui grup de producători oricine deține legal o bază de producție și își declară în scris intenția de a comercializa producția agricolă proprie în cadrul unui grup de producători.

Pot fi recunoscute ca grupuri de producători următoarele forme juridice:

- societăți comerciale, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările ulterioare;
- societăți agricole și alte forme de asociere în agricultură, conform Legii nr. 36/1991;
- asociații și fundații, conform Ordonanței Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 246/2005;
- cooperative agricole, conform Legii cooperăției agricole nr. 566/2004;
- orice altă formă juridică de asociere, conform legislației în vigoare.

Înființarea grupului de producători recunoscut se face conform Ordinului 694/2008 și Regulamentului European 1234/2009, OUG 37/2005 privind recunoașterea și funcționarea grupurilor și organizațiilor de producători, pentru comercializarea produselor agricole și silvice, aprobată și completată prin Legea 338/2005 și Ordinul MADR 171/2006.

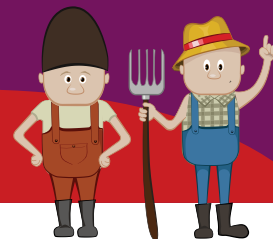
Scopul activității grupului de producători este comercializarea în comun a produselor agricole și silvice ale membrilor săi, urmărind realizarea următoarelor obiective:

- planificarea și modernizarea producției conform cererii pieței;
- promovarea ofertei și plasarea pe piață a produselor obținute de membri săi;
- reducerea costurilor de producție și stabilirea prețurilor la producător;
- promovarea utilizării practicilor de cultivare, a tehnicilor de producție și gestiune a deșeurilor care să nu dăuneze mediului înconjurător.

AVANTAJELE CONSTITUIRII GRUPULUI DE PRODUCĂTORI:

- procurarea pentru membrii grupului de material săditor, pesticide, utilaje etc.;
- depozitarea, sortarea, ambalarea și comercializarea produselor pentru membrii grupului de producători;
- negocierea unor prețuri avantajoase pentru produsele membrilor cu fabricile procesatoare;
- protejarea produselor împotriva importurilor;
- susținerea politicilor de preț pe lângă Ministerul Agriculturii;
- sprijinirea grupului de producători prin alocații acordate de guvern;
- acces la fondurile structurale pentru investiții în stațiile de ambalare, sortare și comercializare;
- planificarea producției și ajustarea ei funcție de cerințele pieței;
- reducerea costurilor de aprovizionare cu materii prime și materiale.



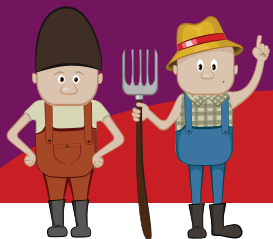


X. ELEMENTE DE BAZĂ DE COMUNICARE UTILE ÎN PROCESUL DE ASOCIERE

10.1. CUM SĂ ÎNCEPI ȘI SĂ PORȚI O CONVERSAȚIE

1. Fii primul care salută.
2. Riscă. Nu anticipa refuzuri înainte de a le auzi.
3. Povestește evenimentele importante din viața ta.
4. Arată-le celorlalți că știți să parafrizați.
5. Povestește-le despre tine în fraze scurte.
6. Folosește contactul vizual și zâmbetul la începutul oricărei întâlniri.
7. Salută-i pe cei pe care îi întâlnești în mod regulat chiar dacă nu îi cunoști formal.
8. Caută puncte de interes comun, scopuri, și creează experiențe comune.
9. Lasă-l pe celălalt să fie expertul.
10. Entuziasmează-te la ce spun ceilalți.
11. Creează un echilibru între informațiile primite și cele oferite.
12. Fii deschis către atitudinile și opiniile celui alt.
13. Exprimă-ți sentimentele, opiniile și atitudinile deschis către celălalt.
14. Folosește "eu" când vorbești, mai degrabă decât un "tu" general.
15. Cere părerea celorlalți.
16. Caută partea bună în oamenii pe care îi întâlnești.
17. Adu în discuție lucruri spuse în conversații anterioare.
18. Readu conversația pe linia inițială dacă iese din curs.
19. Complimentează hainele, spusele și acțiunile celorlalți. Dar nu exagera!
20. Când povestești ceva, spune întâi punctele principale, apoi detaliile.
21. Ai grijă cu limbajul trupului, gesturile deschise și închise.
22. Fă un efort să ajuți oamenii dacă poți.
23. Acceptă dreptul fiecăruia să fie o individualitate diferită de tine.
24. Străduiește-te să întâlnești oameni noi.
25. Povestește despre tine și felul tau de a fi.
26. Tolează părerea celorlalți chiar dacă nu crezi în ele.





ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



10.2. NOȚIUNI GENERALE DE TEHNICI DE NEGOCIERE

Negocierea este un joc de șah dar cu doi câștigători

Definiție: “Să obții atât cât îți trebuie astfel încât să dezvolti un parteneriat de lungă durată cu celălalt; măiestria prin care poți să obții de la celălalt tot ceea ce ți-ai dorit, dar fără să îi lezezi sentimentele și interesele”, așa definește procesul negocierii Petre Nicolae, General Manager al firmei de consultanță CBC România.

Încă de la început trebuie făcută distincția dintre târguială, ca încercare de a obține un avantaj clar în detrimentul celeilalte părți și negocierea în adevăratul sens al cuvântului, care se referă la situațiile în care cele două părți caută împreună o soluție acceptabilă, ambii parteneri având de câștigat în urma întâlnirii.

FAZELE NEGOCIERII

1. Pregătirea negocierii - Ce dorim noi?

Trebuie să cunoaștem foarte bine ceea ce dorim să obținem de la partea adversă.

2. Dezbateră - Ce vor ei?

Trebuie să le comunicăm ceea ce dorim, dar nu și termenii prin care dorim să obținem ceea ce ne interesează. Este necesară atenția la semnalele ce ar putea indica dorința lor de a merge mai departe.

3. Propunerea - Ce putem negocia?

Se folosește formula “dacă... atunci”. Astfel, dacă ei îndeplinesc unele din condițiile noastre, atunci și noi putem îndeplini unele din condițiile lor.

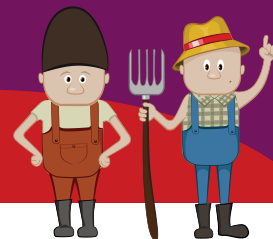
4. Negocierea - Ce putem face în schimb?

Se fac schimburi de propuneri pentru a fi de acord cu soluțiile specifice. În cadrul acestei etape se folosește întotdeauna condiționalul “dacă... atunci”.

Dincolo de părerile conform cărora ținuta și comportamentul ar fi cele mai importante într-o negociere, cheia succesului stă de fapt în **pregătire**. Cine este “adversarul”, ce dorește să obțină, ce obiective are, sunt amănunte de luat în seamă. Cu cât se cunoaște mai bine “adversarul” înainte de confruntare, iar pregătirea s-a făcut în detaliu, cu atât există șanse mai mari de reușită.

“Să încerci să îți înțelegi partenerul de negociere din perspectiva lui și nu a ta. Dacă îl înțelegi bine și intri în pielea lui înseamnă că îți dai seama și ce nivel de așteptări are față de detalii cum ar fi modul în care trebuie să te îmbraci, ce atitudine să ai, locul potrivit al întâlnirii”, este de părere Cătălin Sfrijă. Toate aceste lucruri sunt în strânsă legătură cu natura relației pe care fiecare o are cu partenerul de negociere.





Profesioniștii în negociere se detașează de felul în care arată partenerul de discuție și de atitudinea lui, încercând să se axeze pe esența discuției, pe rezultatul dorit și pe modalitățile de conducere a discuției. Pentru cineva mai puțin antrenat, însă, contextul poate juca într-adevăr un rol mai important decât esența discuției.

În ceea ce privește ținuta, fiecare este bine să se îmbrace și să se comporte astfel încât să se simtă confortabil pentru că negocierea este întâi un joc al minții.

“Ca mintea să dea rezultate maxime trebuie să se detașeze de tensiuni, frustrări și de presiunile de moment. Dacă mă duc la o întâlnire importantă și nu am o ținută adecvată, automat chestia asta provoacă un stres, iar o minte stresată nu mai funcționează la aceiași parametri”, apreciază general managerul Negotiate’R’S.

Ținuta are rolul său în orice negociere. Specialiștii apreciază că atunci când partenerii au în față o persoană bine îmbrăcată, cu prestanță, tendința este să o asocieze cu inteligența.

Calitățile unui bun negociator:

- să cunoască bine piața,
- să fie profesionist în domeniul vânzărilor,
- să aibă un plan de negociere care să îi permită o privire de ansamblu asupra discuției,
- să aibă un plan de rezervă

Orice negociere trebuie înțeleasă ca un joc de șah în care sunt prevăzute cât mai multe mutări înainte, în care fiecare se pune în pielea partenerului de discuție. Pe principiul jocului de șah, pentru a face o mutare bună, trebuie știut înainte cu șapte-opt mutări ce va face celălalt, ca răspuns la prima mutare. Astfel, trebuie dus jocul cât mai multe etape înainte.

Specialiștii apreciază că negociatorii buni sunt rari și au un cumul de **calități**:

- stăpânire de sine,
- capacitate de conceptualizare, de anticipare,
- rigoare,
- creativitate etc.

Însă una dintre calitățile indispensabile este **experiența**, iar negociatorii cei mai tari sunt cei care reușesc să ducă “jocul de șah” până la capăt, **fiind ei înșiși**.

“Un negociator trebuie să aibă control asupra psihicului său. El trebuie să îi dovedească celuilalt că este exact omul de care are nevoie pentru a încheia afacerea respectivă”, spune Petre Nicolae.

Modul în care se comportă partenerul de discuție, limbajul trupului spun foarte multe despre ceea ce se întâmplă în mintea și în sufletul partenerului de discuție.

REGULI ALE NEGOCIERII:

Punctualitatea:

- respectarea timpului celeilalte părți este parte din modul în care ne respectăm partenerul de negociere.

Salutul:

- este primul pas al ritualului unei întâlniri și permite manifestarea vizibilă a atitudinii față de celălalt;
- formula de salut trebuie să cuprindă și numele și funcția/ titlul persoanei căreia ne adresăm.

Strângerea mainii:

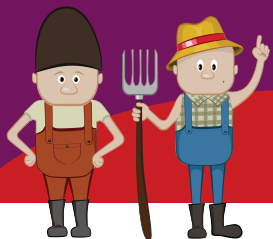
- în general, persoana care întinde prima mână are mai multă inițiativă, este mai interesată de stabilirea unei relații, are mai multă siguranță de sine;
- pentru a nu sugera slăbiciunea, este indicată o strângere de mână fermă, de scurtă durată.

Ținuta:

- prima impresie este puternic influențată de ținută, o componentă importantă fiind îmbrăcămintea;
- modul în care ne îmbrăcăm ne reprezintă;
- în mediul de afaceri, „codul” îmbrăcăminții este un ritual în sine: ținuta protocolară sugerează o atitudine conservatoare, îmbrăcămintea “casual” semnifică simplitate, degajare, ținuta dreaptă, ușor lăsată pe spate, cu privirea fermă, directă, sugerează siguranța de sine sau chiar superioritatea, ținuta plecată, cu umerii căzuți, arată slăbiciunea, nesiguranța.

Expresia feței:

- expresia feței transmite foarte ușor starea emoțională;
- trebuie să fim mereu atenți nu doar la expresia afișată de către noi, ci și la cea a partenerului de negociere;
- pentru a distinge mimica spontană de cea “jucată” este nevoie de experiență și de stăpânire de sine;
- o “armă” simplă și eficace este zâmbetul: atrage privirea, provoacă simpatia spontană și poate deveni un argument convingător.



ANEXA 1 - MAI MULTE CHESTIUNI LEGALE DESPRE O ASOCIAȚIE

1. Ce este o Asociație?

Asociația este un subiect de drept, constituit de trei sau mai multe persoane care, pe baza unei înțelegeri, pun în comun și fără drept de restituire contribuția materială, cunoștințele sau aportul lor în muncă pentru realizarea unor activități în interes general, al unor colectivități sau, după caz, în interesul lor personal nepatrimonial.

2. O asociație dobândește personalitate juridică prin înscrierea în Registrul asociațiilor și fundațiilor aflat la grefa judecătorei în a cărei circumscripție își are sediul.

3. Documente necesare pentru dobândirea personalității juridice: actul constitutiv și statutul asociației, în formă autentică sau atestată de avocat.

Actul constitutiv trebuie să cuprindă obligatoriu următoarele elemente:

- f. datele de identificare a membrilor asociații: numele sau denumirea și, după caz, domiciliul sau sediul acestora;
- g. exprimarea voinței de asociere și precizarea scopului propus;
- h. denumirea asociației;
- i. sediul asociației;
- j. durata de funcționare a asociației - pe termen determinat, cu indicarea expresă a termenului, sau, după caz, pe termen nedeterminat;
- k. patrimoniul inițial al asociației; activul patrimonial, în valoare de cel puțin un salariu minim brut pe economie, la data constituirii asociației, este alcătuit din aportul în natură și/ sau în bani al asociaților. În cazul aportului în natură, forma autentică a actului constitutiv și a statutului este obligatorie;
- l. componența nominală a celor dintâi organe de conducere, administrare și control ale asociației;
- m. persoana sau, după caz, persoanele împuternicite să desfășoare procedura de dobândire a personalității juridice;
- n. semnăturile membrilor asociați.

Statutul asociației cuprinde în mod obligatoriu următoarele elemente:

- a. toate elementele prevăzute în cuprinsul actului constitutiv, cu excepția celor precizate la lit. g) și h);
- b. precizarea scopului și a obiectivelor asociației;

- c. modul de dobândire și de pierdere a calității de asociat;
- d. drepturile și obligațiile asociaților;
- e. categoriile de resurse patrimoniale ale asociației;
- f. atribuțiile organelor de conducere, administrare și control ale asociației;
- g. destinația bunurilor, în cazul dizolvării asociației.

4. Oricare dintre asociați poate fi împuternicit să formuleze cererea de înscriere a asociației în Registrul asociațiilor și fundațiilor aflat la grefa judecătorei în a cărei circumscripție urmează să-și aibă sediul.

Această cerere trebuie însoțită de următoarele documente:

- a. actul constitutiv;
- b. statutul asociației;
- c. actele doveditoare ale sediului și patrimoniului inițial;
- d. dovada disponibilității denumirii eliberată de Ministerul Justiției sau, după caz, refuzul motivat al eliberării acesteia.

5. **Atenție:** Înregistrarea și dobândirea personalității juridice pentru o asociație nu înseamnă că, imediat se pot desfășura activități pentru care este necesară obținerea unor autorizații.

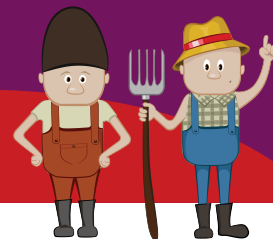
Astfel, dacă asociația urmează să desfășoare activități pentru care, potrivit legii, sunt necesare autorizații administrative prealabile, aceste activități nu vor putea fi inițiate, sub sancțiunea dizolvării pe cale judecătorească, decât după obținerea autorizațiilor respective.

CHESTIUNI LEGALE DESPRE O FUNDAȚIE

Ce este o Fundație?

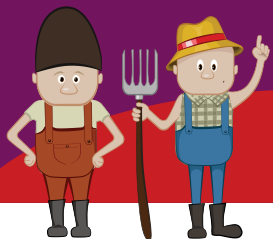
Fundația este subiectul de drept înființat de una sau mai multe persoane care, pe baza unui act juridic între vii ori pentru cauză de moarte, constituie un patrimoniu afectat, în mod permanent și irevocabil, realizării unui scop de interes general sau, după caz, al unor colectivități.

Spre deosebire de Asociație, în cazul Fundației: Activul patrimonial inițial al fundației trebuie să includă bunuri în natură sau în numerar, a căror valoare totală să fie de cel puțin 100 de ori salariul minim brut pe economie, la data constituirii fundației.



ANEXA 2 - COMPARAȚIE ÎNTRE COOPERATIVĂ ȘI ASOCIAȚIE

Cooperativa Agricolă (Legea 566/2004)	Asociație (OG 26/2000)
Definiție: Cooperativa agricolă este o asociație autonomă cu un număr nelimitat de membri, cu capital variabil, care exercită o activitate economică, tehnică și socială în interesul privat al membrilor săi. (art. 3) Cooperativa agricolă: - un număr minim de 5 persoane. - capitalul social este format din părți sociale de valoare egală; valoarea nominală se stabilește prin actul constitutiv. Părțile sociale pot fi în bani și/sau în natură; aportul în număr este obligatoriu la constituirea oricărei cooperative agricole. (art. 5) Cooperativele agricole pot fi de gradul 1 și 2. Cooperativele agricole de gradul 1: asociații de persoane fizice și persoane fizice autorizate definite potrivit Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 44/2008 Cooperativele agricole de gradul 2: persoane juridice constituite din persoane fizice, persoane fizice autorizate definite potrivit Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 44/2008, cu modificările și completările ulterioare, și persoane juridice, după caz, în scopul integrării pe orizontală și pe verticală a activității economice desfășurate de acestea și autorizate în conformitate cu prevederile prezentei legi. (art. 4) Cooperativa agricolă desfășoară activități comerciale, fiind producătoare de bunuri și de servicii în agricultură, urmărind în acest scop: a) asigurarea condițiilor pentru obținerea avantajelor economice de către toți membrii cooperatori; b) asigurarea cerințelor membrilor cooperatori în aprovizionarea cu mijloace necesare producției agricole; c) obținerea de bunuri agricole de origine vegetală, animală și piscicolă, conform standardelor de piață; d) crearea de condiții pentru procesarea produselor agricole de origine vegetală, animală și piscicolă, obținerea de produse alimentare finite la calitatea standardelor de piață și de consum; e) valorificarea producției realizate; f) dezvoltarea economico-socială a spațiului rural. (art. 7)	Definiție: Asociația este subiectul de drept constituit de trei sau mai multe persoane care, pe baza unei înțelegeri, pun în comun și fără drept de restituire contribuția materială, cunoștințele sau aportul lor în muncă pentru realizarea unor activități în interes general, al unor colectivități sau, după caz, în interesul lor personal nepatrimonial. (art. 4) Asociația: - un număr de minim 3 persoane - contribuții materiale, cunoștințe, aport în muncă Asociația este o persoană juridică de drept privat, fără scop patrimonial (art.1, alin.2)



ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



Cooperativa agricolă se înființează, se organizează și funcționează pe baza:

- **actului constitutiv** încheiat sub forma unui înscris autentic, care cuprinde decizia de asociere, lista membrilor fondatori, cu valoarea părților sociale subscrise de fiecare,
- **statut.** (art. 10)

Actul constitutiv și statutul cooperativei agricole se semnează de membrii fondatori (art. 13)

- Cooperativa agricolă se **înregistrează la oficiul registrului comerțului** de pe lângă tribunalul în a cărui rază teritorială își are sediul.

Cererea de înregistrare și autorizare va fi însoțită de: actul constitutiv, statutul cooperativei agricole, dovada efectuării vârsămintelor numărului minim de părți sociale subscrise, precum și de actele privind dovada proprietății asupra bunurilor care fac obiectul aportului în natură.

- **Cooperativa agricolă este persoană juridică de la data înregistrării. (art. 14)**

Organele de conducere ale cooperativei agricole sunt Adunarea Generală și Consiliul de Administrație (art. 22).

În îndeplinirea scopurilor și obiectivelor sale cooperativa agricolă poate avea **sucursale, filiale, agenții, reprezentanțe și alte sedii secundare.**

În vederea dobândirii personalității juridice, membrii asociației încheie **actul constitutiv și statutul asociației**, în formă autentică sau atestată de avocat. (art. 6)

Asociația dobândește personalitate juridică prin **înscrisura în Registrul asociațiilor și fundațiilor** aflat la grefa judecătorei în a cărei circumscripție își are sediul. (art. 5, alin.1 + art. 8)

- În termen de 3 zile de la depunerea cererii de înscriere judecătorul desemnat de președintele instanței verifică legalitatea acestora și dispune, prin încheiere, înscrierea asociației în Registrul asociațiilor și fundațiilor.

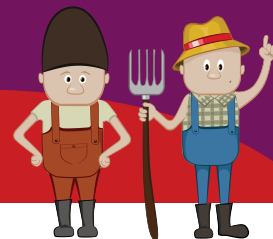
- Odată cu efectuarea înscrierii, încheierea prin care s-a dispus înscrierea se comunică din oficiu, pentru evidența fiscală, organului financiar local în a cărui rază teritorială se află sediul asociației, cu menționarea numărului de înscriere în Registrul asociațiilor și fundațiilor.

Organele asociației sunt:

- a) adunarea generală;
- b) consiliul director;
- c) cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori.(art. 20)

Asociația își poate constitui **filiale**, entități cu personalitate juridică, ca structuri teritoriale, cu un număr minim de 3 membri, organe de conducere proprii și un patrimoniu distinct de cel al asociației (art. 13).

Asociația își poate constitui **sucursale**, ca structuri teritoriale fără personalitate juridică.



Denumire: Cooperativa agricolă va avea o denumire proprie, care să includă sintagma cooperativă agricolă.

Se interzice folosirea sintagmei cooperativă agricolă în denumirea societăților care nu au statutul de cooperativă agricolă și forma de organizare corespunzătoare. (art. 12)

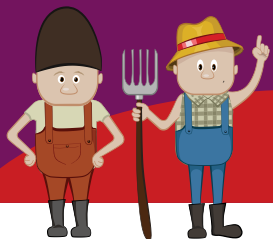
Denumire: Este interzis ca denumirea asociației să fie identică sau asemănătoare până la confuzie cu denumirea altei persoane juridice fără scop patrimonial, constituite potrivit prevederilor prezentei ordonanțe. Astfel, o denumire este susceptibilă de a fi apropiată dacă nu aparține unei alte persoane juridice fără scop patrimonial de același fel - asociație, fundație sau federație - prin înscrierea ei anterioară în Registrul național al persoanelor juridice fără scop patrimonial.

- Este interzisă utilizarea în denumirea asociației a unor sintagme sau cuvinte susceptibile să creeze confuzie cu denumirea unor autorități sau instituții publice. Prin sintagme sau cuvinte susceptibile să creeze confuzie cu denumirea unor autorități sau instituții publice se înțelege includerea în denumirea asociației a unor termeni și expresii precum: «comisariat», «inspectorat», «gardă», «autoritate», «poliție», «jandarmerie», «protecția consumatorilor» sau derivatele acestora.

- Înscrierea unei asociații folosind în denumirea sa cuvintele «național» sau «român» ori derivatele acestora se realizează numai cu acordul prealabil al Secretariatului General al Guvernului.

- Este interzis ca denumirea asociației să fie identică sau asemănătoare până la confuzie cu denumirea oricărei structuri profesionale constituite în baza legii și care funcționează în acord cu aceasta, cum ar fi:

«Barou», «Cameră», «Uniunea Națională a Barourilor din România», «Uniunea Națională a Notarilor Publici din România», «Uniunea Națională a Executorilor Judecătorești», «Consiliul de Mediere», «Consiliul Uniunii Naționale a Notarilor Publici din România», «Consiliul Uniunii Naționale a Barourilor din România», precum și altele asemenea.



ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari

(Art. 15) Capitalul social al cooperativei agricole este de:

- minimum 500 lei, pentru cooperativele agricole de gradul 1, și
- de minimum 10.000 lei, pentru cooperativele agricole de gradul 2,

Este compus din părți sociale subscrise la aderare și vărsate potrivit actului constitutiv.

- Numărul părților sociale vărsate inițial nu poate fi mai mic decât 1/10 din numărul părților sociale subscrise, iar valoarea unei părți sociale nu poate fi mai mică de 10 lei.

- Un membru cooperativ dintr-o cooperativă agricolă poate deține părți sociale în limita și în condițiile prevăzute în actul constitutiv, fără a putea depăși 20% din capitalul social al cooperativei agricole.

- La intrarea în cooperativa agricolă, bunurile mobile și imobile care se constituie ca aport la capitalul social se vor evalua pentru a se determina valoarea părților sociale subscrise în natură de către membrii cooperatori.

- În cazul cooperativelor agricole pentru administrarea și gestionarea terenurilor agricole, bunurile care se aduc în folosință în cooperativa agricolă, precum și terenurile de orice fel rămân în proprietatea membrilor cooperatori, cooperativa agricolă având dreptul de uzufruct.

- Majorarea capitalului social sau reducerea acestuia, precum și primirea de noi membri cooperatori se fac pe baza hotărârii adunării generale.

- Hotărârea adunării generale privind majorarea capitalului social sau reducerea capitalului social se publică în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a, numai dacă acestea sunt mai mari de 10% din capitalul social.

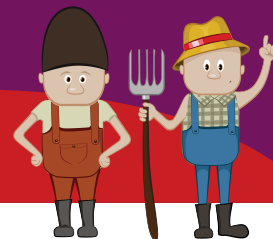
- Reducerea capitalului social, dacă este mai mare de 10%, se afișează la sediul cooperativei agricole.

Reducerea poate fi operată numai după 30 de zile de la data afișării.

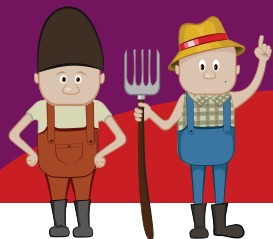
- Părțile sociale pot fi cesionate între membrii cooperatori, donate și lăsate moștenire. Cesionarea și donarea părților sociale persoanelor din afara cooperativei agricole se pot face numai cu aprobarea adunării generale și numai dacă cumpărătorul sau donatorul, după caz, solicită înscrierea în cooperativa agricolă.

- Cooperativa agricolă nu poate restitui valoarea părților sociale decât în caz de deces, retragere sau excludere a unui membru cooperativ, precum și în cazul dizolvării cooperativei agricole.

Patrimoniul inițial al asociației - activul patrimonial, în valoare de cel puțin un salariu minim brut pe economie, la data constituirii asociației, este alcătuit din aportul în natură și/sau în bani al asociaților.



Mijloacele financiare ale cooperativei agricole sunt formate din: a) aport la capitalul social; b) profitul rezultat din activitatea desfășurată de cooperativa agricolă; c) surse atrase din sistemul financiar-bancar, al creditului agricol și altele asemenea; d) taxele de înscriere plătite de membrii cooperatori, donații, sponsorizări, subvenții, granturi, fonduri nerambursabile și alte mijloace financiare. 45. Din beneficiul cooperativei agricole se preia în fiecare an cel puțin 5% pentru constituirea cotei minime de rezervă, care va reprezenta 20% din capitalul social. (art. 44) 46. Constituirea și utilizarea mijloacelor financiare ale cooperativei agricole se fac potrivit prevederilor legale, cu aprobarea adunării generale.	Veniturile asociațiilor sau federațiilor provin din: a) cotizațiile membrilor; b) dobânzile și dividendele rezultate din plasarea sumelor disponibile, în condiții legale; c) dividendele societăților reglementate de Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, înființate de asociații sau de federații; d) venituri realizate din activități economice directe; e) donații, sponsorizări sau legate; f) resurse obținute de la bugetul de stat sau de la bugetele locale; g) alte venituri prevăzute de lege. (art. 46)
Statul sprijină activitatea cooperativelor agricole, având în vedere următoarele măsuri: a) scutirea de la plata impozitului agricol a cooperativelor agricole pentru primii 5 ani de la constituire; c) accesul la subvenții și la fondurile publice, precum și la fonduri externe, prevăzute în programul de susținere a agriculturii României; d) scutirea de la plata taxelor vamale pentru importurile de tractoare, mașini și utilaje agricole, echipamente de irigații și altele asemenea echipamente utilizate de cooperativele agricole. e) recunoașterea și asimilarea cooperativelor agricole de către Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale ca grupuri de producători, pentru a beneficia de toate drepturile prevăzute de legislația în vigoare. (art. 76)	O asociație poate fi recunoscută de Guvernul României ca fiind de utilitate publică dacă sunt întrunite cumulativ anumite condiții, potrivit art. 38.



ASOCIEREA

Suport de curs pentru facilitatorii comunitari



Editor: PROPARK Fundația pentru Aree Protejate, Brașov, 2014

Publicație apărută în cadrul proiectului “DEZVOLTAREA ECONOMICĂ A ZONELOR AGRICOLE CU VALOARE NATURALĂ RIDICATĂ”, proiect co-finanțat printr-un grant din partea Elveției prin intermediul contribuției elvețiene pentru Uniunea Europeană extinsă.

Această publicație nu reprezintă neapărat poziția oficială a guvernului Elveției. Responsabilitatea pentru conținutul materialului aparține organizației PROPARK Fundația pentru Aree Protejate.

