APROBAT:  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**POLITICA ȘI PROCEDURA PRIVIND ALOCAREA COSTURILOR**

**a AO \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

***Ianuarie 2021***

# INTRODUCERE ȘI CONTEXT

Orice activitate, proiect sau program pe care le implementează AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ are un anumit cost financiar. Costul financiar total se formează din costuri directe și costuri indirecte. Pentru a înțelege și a calcula corect și consecvent costurile totale, AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ a definit o metodologie unică care va fi utilizată în permanență. Rolul prezentei politici și proceduri este de a descrie această metodologie și de a prezenta modul de aplicare a acesteia. În mod particular, acest document urmărește următoarele obiective:

* Definirea celor mai importante centre de cost în cadrul AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;
* Stabilirea unor metode echitabile de alocare a costurilor directe și indirecte între diferite centre de cost;
* Descrierea procedurii de alocare a costurilor între sursele de finanțare.

Acest document va fi utilizat în mod special de către Administratorul/Directorul Executiv, Directorul Financiar și Contabilul-șef AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Noțiuni de bază:**

* *Centru de cost* – unitate distinctă în cadrul organizației care concentrează mai multe costuri (directe și indirecte). Exemplu de centre de cost pot fi: un serviciu prestat de AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, un produs creat, un proiect, un program etc.
* *Costuri directe* – costuri care pot fi atribuite direct unui centru de cost.
* *Costuri indirecte –* costuri care nu pot fi atribuite direct unui centru de cost odată ce de acestea beneficiază mai multe centre de cost concomitent;
* *Activități programatice –* activități care derivă nemijlocit din misiunea AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ și care sunt oferite beneficiarilor organizației. Aceste activități se regăsesc în programele AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. Exemple de astfel de activități: servicii de instruiri/consultanță pentru ONG-uri etc.
* *Costuri programatice* – costuri directe și indirecte care asigură realizarea activităților programatice.
* *Activități administrative –* activități care asigură funcționarea generală a organizației. Exemple de astfel de activități: planificarea financiară anuală, dezvoltarea capacităților echipei interne etc.
* *Costuri administrative–* costuri care asigură realizarea cu succes a activităților administrative AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

# POLITICA PRIVIND ALOCAREA COSTURILOR

***Definirea centrelor de cost***

Pentru realizarea misiunii sale, AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_înființează mai multe centre de cost. În funcție de necesități, managementul poate defini și analiza o multitudine de centre de cost. Cele mai frecvente sunt:

1. *Proiect* AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_– în cazul în care AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ își va propune să estimeze cât va costa efectiv implementarea activităților incluse într-o propunere de proiect înaintată organizațiilor finanțatoare. De exemplu, în momentul elaborării bugetului unui proiect care va fi propus spre finanțare, costurile directe și indirecte vor fi stabilite în baza acestui document.
2. *Program* AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ – în cazul în care AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ își va propune să analizeze costurile totale necesare pentru funcționarea unui program dar și să realizeze o analiză comparativă dintre mai multe programe.
3. *Serviciul prestat* – în cazul în care AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ își va propune să calculeze care este costul total al unui serviciu prestat. De exemplu, atunci când AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ își va propune să presteze un serviciu contra plată beneficiarilor săi, acel serviciu va deveni un centru de cost, iar costul de prestare (sinecostul) va fi calculat în baza prezentului document.
4. *Produs creat* – în cazul în care AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ își va propune să calculeze care este costul total pentru crearea unui produs (sinecostul) și care este prețul minim la care trebuie acesta să fie comercializat.

Ca urmare a efectuării analizei centrelor de cost, conducerea AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ va lua decizii operaționale și strategice precum:

* Păstrarea/lichidarea/restructurarea unor servicii, proiecte, programe etc. în funcție de gradul de sustenabilitate financiară a acestora și impactul asupra realizării misiunii AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;
* Planificarea exactă și argumentarea costurilor totale de realizare (directe și indirecte) a proiectelor propuse donatorilor pentru a fi finanțate;
* Alocarea eficientă a resurselor umane între diferite programe;
* Prioritizarea programelor care trebuie să fie susținute financiar chiar și în perioadele de deficit de resurse;
* Îmbunătățirea situației financiare generale și gradului de aliniere a proiectelor și programelor la misiunea AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Din punct de vedere a modului de utilizare, toate costurile AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ vor fi împărțite în 2 (două) tipuri: directe și indirecte.

***Alocarea costurilor directe***

Principalele categorii de costuri directe sunt:

1. *Costuri de personal*

Aceasta include toate salariile și onorariile, inclusiv impozitele aferente, care sunt atribuite direct către un centru de cost. Exemple de astfel de costuri pot fi:

* Salariul (inclusiv impozitele) coordonatorului/toarei de proiect, asistentului/tei de proiect, contabilului/lei de proiect, coordonatorului/toarei de proiect etc.
* Onorariul (inclusiv impozitele) pentru prestare de servicii în cadrul activităților directe.

Dintr-un șir de considerente legate de forma de finanțare dar și de specificul activității organizației, un angajat AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ va fi deseori implicat în realizarea diverselor sarcini care vor fi atribuite la diferite centre de cost. De exemplu, un angajat poate să fie implicat 60% din norma legală de muncă în funcția de coordonator de proiect, iar celelalte 40% în funcția de asistent al altui proiect. În asemenea caz, repartizarea costurilor către cele două centre de cost va fi făcută în baza fișei de pontaj care va reflecta nivelul de implicare pentru fiecare centru de cost.

1. *Costuri de călătorie*

Aceste costuri vor asigura implementarea cu succes a activităților programatice. Alocarea se va face în funcție de scopul călătoriei, fiind alocate la acel centru de cost care va beneficia direct de această călătorie. Exemple de astfel de costuri pot fi:

* Deplasarea echipei de implementare a proiectului la locul desfășurării activității programatice;
* Deplasarea participanților la locul desfășurării activității programatice.

1. *Cazare, alimentare pentru persoanele implicate exclusiv la realizarea activități programatice*

Aici se includ costurile legate de serviciile de cazare și alimentare a persoanelor implicate direct în activitățile programelor. Exemple de astfel de costuri pot fi:

* Costul de cazare al participanților la activitate (inclusiv echipa de organizare și facilitare);
* Costul de alimentare al participanților (dejun, prânz, cină, pauză de cafea etc.).

1. *Materiale și birotică pentru realizarea activităților programatice*

Aceste costuri vor asigura buna funcționare a activităților programatice. Exemple de astfel de costuri pot fi:

* Costul mapelor și pixurilor și alte rechizite puse la dispoziția beneficiarilor;
* Costuri de imprimare a materialelor.

1. *Chiria spațiilor care sunt folosite în exclusivitate pentru realizarea activităților programatice*

Aici se includ costurile cu locațiunea spațiilor în care vor avea loc activitățile programatice AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. Exemple de astfel de costuri pot fi:

* Locațiunea spațiului pentru realizarea activităților programatice;
* Locațiunea spațiului pentru ședințele echipei de implementare.

1. *Echipament utilizat pentru realizarea activităților programatice*

Aici se includ costurile de achiziționare sau de locațiune care vor fi utilizate în exclusivitate la realizarea activităților programatice. Exemple de astfel de costuri pot fi:

* Costul de achiziționare a echipamentului necesar pentru realizarea activităților programatice;
* Costul de locațiune a echipamentului care va fi utilizat la realizarea activităților programatice.

***Alocarea costurilor indirecte***

Precum costurile indirecte sunt suportate pentru obiective comune și nu pot fi identificate direct cu un anumit centru de cost, aceste costuri vor fi alocate către mai multe centre de cost. Principalul principiu de care se va conduce AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ în repartizarea costurilor indirecte va fi principiul alocării echitabile între toate centrele de cost care beneficiază de un anumit cost indirect. Pentru a realiza această alocare cât mai eficient, AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ va identifica variabilele de cost pentru fiecare cost indirect și în baza acestora vor fi elaborate formulele de alocare.

De exemplu:

***Costul indirect:*** Salariul Administratorului/Directorului Executiv AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***Întrebarea de ghidare:*** Care este factorul (variabila de cost) care determină proporția timpului alocat (și respectiv salariului) de Administrator/Directorul Executiv către diferite programe?

***Variabila de cost:*** „dimensiunea programului”, adică cu cât sunt mai mari costurile totale ale programului, cu atât mai mult timp va dedica Administratorul/Directorul Executiv acestui program.

***Formula de alocare:*** se va calcula care este proporția (în procente) a costurilor fiecărui program din totalul costurilor tuturor programelor și se va repartiza salariul Administratorului/Directorului Executiv către toate programele în funcție de această proporție.

În continuare sunt prezentate o listă de posibile costuri indirecte, împreună cu variabilele de cost și formulele de alocare a acestora:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Costul indirect** | **Variabila de cost** | **Formula de alocare** |
| Salariul (inclusiv impozitele) pentru personalul administrativ (Administrator/Director Executiv, Manager Financiar, Director de program etc. | Dimensiunea (costul total) centrelor de cost care beneficiază | Dimensiunea (costul total) al fiecărui centru de cost care beneficiază de un astfel de cost/dimensiunea tuturor centrelor de cost care beneficiază de un astfel de cost |
| Chiria biroului + cheltuielile de întreținere | Numărul de angajați ai centrelor de cost care beneficiază | Numărul de angajați din fiecare centru de cost care beneficiază de un astfel de cost/numărul total de angajați ai centrelor de cost care beneficiază de un astfel de cost |
| Utilități pentru birou (apă, ceai, cafea) |
| Birotică pentru birou (hârtie, toner, pixuri etc.) |
| Servicii de mentenanță a infrastructurii IT | Numărul de unități de deservire ale centrelor de cost care beneficiază | Numărul de unități de deservire din fiecare centru de cost care beneficiază de un astfel de cost/numărul total de unități de deservire ale tuturor centrelor de cost care beneficiază de acest cost |
| Echipamente, inclusiv mentenanța acestora (imprimantă, calculatoare, aparat de fotografiat etc.) pentru echipa administrativă a organizației (la nivel organizațional și la nivel de program) | Dimensiunea (costul total) centrelor de cost care beneficiază | Dimensiunea (costul total) al fiecărui centru de cost care beneficiază de un astfel de cost/dimensiunea tuturor centrelor de cost care beneficiază de un astfel de cost |
| Costuri de călătorie realizate cu scop general (călătorii ale membrilor boardului, vizite de studiu în țară/peste hotare cu scop general etc.) | Dimensiunea (costul total) centrelor de cost care beneficiază | Dimensiunea (costul total) al fiecărui centru de cost care beneficiază de un astfel de cost/dimensiunea tuturor centrelor de cost care beneficiază de un astfel de cost |
| Costuri de instruire și dezvoltare a echipei AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Numărul de angajați ai centrelor de cost care beneficiază | Numărul de angajați din fiecare centru de cost care beneficiază de un astfel de cost/numărul total de angajați ai centrelor de cost care beneficiază de un astfel de cost |

# PROCEDURA PRIVIND ALOCAREA COSTURILOR

Procedura de alocare a costurilor prezintă divizarea responsabilităților în cadrul AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ și realizarea unui șir de pași logici care ar asigura implementarea cu succes a politicii de alocare a costurilor.

# Responsabilitățile pentru implementarea cu succes a prezentului document se împart în felul următor:

* Consiliul de Administrare va:
* aproba prezentul document și va monitoriza implementarea acestuia de către echipa executivă;
* aproba structura generală a costurilor anuale totale (directe și indirecte) ale AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, odată cu aprobarea bugetului consolidat;
* lansa propuneri de eficientizare a costurilor totale;
* recomanda echipei de management menținerea costurilor indirecte în limita unui plafon prestabilit.
* Administratorul/Directorul Executiv va:
* Fi responsabil de elaborarea primului proiect de buget consolidat anual în care vor fi incluse costurile directe și indirecte, prezentându-l Consiliului de Administrare pentru aprobare;
* pune în aplicare recomandările din partea Consiliului de administrare privind diminuarea/creșterea anumitor costuri, directe sau indirecte;
* înainta propuneri de ajustare a prezentului document către Consiliul de Administrare.
* Managerul financiar va:
* monitoriza permanent alocarea costurilor către diferite centre de cost în conformitate cu prezentul document;
* efectua ajustări la structura costurilor directe/indirecte, odată cu apariția/excluderea unor tipuri de costuri;
* participa la planificarea costurilor directe și indirecte din cadrul bugetelor propuse spre finanțare.

În continuare, vor fi prezentată procedura de alocare a costurilor către sursele de finanțare ale AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. În funcție de necesitate, AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ va dezvolta proceduri și pentru alocarea costurilor către alte centre de cost.

***Alocarea costurilor între sursele de finanțare AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

Alocarea echitabilă a costurilor AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ către diferite surse de finanțare va permite organizației să planifice corect care parte din veniturile colectate din fiecare sursă va fi alocată pentru activitățile programatice și care va fi alocată pentru activitățile generale și administrative. La fel, acest lucru va oferi posibilitatea organizației să argumenteze cu precizie costurile indirecte care le solicită de la organizațiile finanțatoare, respectând în același timp și politica și criteriile de finanțare ale acestora.

În continuare sunt prezentați pașii pe care trebuie să îi întreprindă AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_pentru a calcula costurile totale (directe și indirecte) care revin fiecărei sursă de finanțare:

Pasul 1: Determinarea costurilor directe care vor fi finanțate din fiecare sursă

Acest lucru va fi realizat în fiecare an, odată cu elaborarea Planului anual de acțiuni AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ și a Bugetului consolidat AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. Pentru fiecare program, vor fi stabilite activitățile programatice pe care AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ își propune să le realizeze în anul respectiv și costurile de realizare a acestora. În rândul fiecărui cost, în bugetul consolidat, va fi indicată sursa/sursele de finanțare. Printre sursele de finanțare pot fi: proiectele finanțate de donatori, veniturile generate din activitatea economică, donațiile de la persoane fizice, cotizații, mecanismul de desemnare procentuală etc. Acele costuri pentru care încă nu au fost identificate sursele de finanțare, vor fi alocate rubricii ”De identificat” iar AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ va identifica aceste surse pe parcursul anului.

Pasul 2: Alocarea costurilor indirecte ale organizației (administrative) către sursele de finanțare

Costurile administrative ale organizației sunt incluse în bugetul consolidat AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ și vor fi alocate tuturor surselor de finanțare ale organizației, conform formulelor stabilite în prezentul document. Alocarea echitabilă a costurilor indirecte către sursele de finanțare AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_va fi calculată pentru o perioadă de un an calendaristic, ceea ce corespunde cu bugetul consolidat al Asociației. Asta înseamnă că AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ nu va repartiza orice cost indirect în orice moment către fiecare sursă de finanțare dar o va face având ca bază de calcul anul calendaristic.

În continuare sunt prezentate câteva tipuri de astfel de costuri și formulele de alocare (pentru alocarea altor tipuri de costuri, va fi utilizată Politica de alocare a costurilor – Capitolul II al prezentului document):

* Costul indirect al organizației: salariului Administratorului/Directorului Executiv– 10 000 MDL

Acest cost va fi alocat către **toate** sursele de finanțare AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ în baza proporției (va fi calculată automat în bugetul consolidat) costurilor directe și indirecte alocate fiecărei surse pentru realizarea activităților programatice. Formula va fi aplicată în felul următor:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Sursa** | **Costuri directe (MDL)** | **%** | **Suma alocată (MDL)** |
| Proiectul A | 40 000 | 40 | 4 000 |
| Proiectul B | 10 000 | 10 | 1 000 |
| Donații de la persoane fizice | 50 000 | 50 | 5 000 |
| **Total** | **100 000** | **100** | **10 000** |

* Costul organizațional indirect: chiria oficiului și întreținerea acestuia – 10 000 MDL.

Acest cost va fi alocat către toate sursele de finanțare în funcție de numărul total de persoane care activează pentru activitățile alocate fiecărei surse. Costurile care au fost atribuite pentru personalul administrativ, vor fi alocate către toate sursele în baza raportului dintre numărul de angajați alocat fiecărei surse și numărul total de angajați alocați către toate sursele. Formula va fi aplicată în felul următor (cifrele sunt aleatorii):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sursa de finanțare** | **Număr de angajați** | **Cost total atribuit** | **Dimensiunea sursei (%)** | **Costul cu personalul administrativ alocat** | **Total**  **alocat** |
| Personalul care activează în Proiectul 1 | 4 | 2 000 | 24 | |  | | --- | | 353 | | 2 353 |
| Personalul care activează în Proiectul 2 | 6 | 3 000 | 35 | 529 | 3 529 |
| Personalul care activează în Proiectul 3 | 5 | 2 500 | 29 | 441 | 2 941 |
| Personalul care va realiza activitățile finanțate din veniturile de activitatea economică | 2 | 1 000 | 12 | 176 | 1 176 |
| Personalul care va realiza activitățile generale și administrative | 3 | **1 500** |  |  |  |
| **Total** | **20** | **10 000** | **100** | **1 500** | **10 000** |

Pasul 3: Calcularea costurilor totale alocate fiecărei surse de finanțare

Costul total care trebuie să fie alocat fiecărei surse de finanțare va fi calculat în felul următor:

Costul alocat sursei de finanțare = costurile directe (activitățile programatice) + costurile administrative AO\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_