

Aprobat:

Director general (Administrator)

Vasili BRAGA

PLAN DE MANAGEMENT

al Asociației Obștești „VICTORIA LEGALITĂȚII”

Chișinău - 2023

Cuprins

1. Obiectivul fundamental.....	3
2. Descrierea asociației.....	3
3. Analiza situației curente. Prezentarea activității/serviciilor.....	5
4. Resurse.....	6
4.1 Resurse tehnice.....	6
4.2 Resurse umane.....	6
4.3 Organigrama AO „VICTORIA LEGALITĂȚII”.....	14
4.4 Structura organizatorică a AO „VICTORIA LEGALITĂȚII”.....	15
5. Analiza SWOT.....	16
6. Obiective și strategii.....	17
6.1 Obiectivele pe termen scurt, mediu și lung ale organizației.....	17
6.2 Nivelul strategic, tactic și operațional.....	19
6.3 Ariile de management.....	20
6.4 Structura organizatorică a AO „VICTORIA LEGALITĂȚII”.....	15
7. Planificarea resurselor umane.....	22
7.1 Obiective și proiecte de recrutare, selecție, formare și dezvoltare a personalului...22	
7.2 Stabilirea unui sistem de evaluare a performanțelor.....	24
8. Buget și resurse financiare.....	25
8.1 Elaborarea bugetului.....	25
8.2 Monitorizarea și raportarea regulată a situației financiare.....	24
9. Monitorizare și evaluare.....	28
9.1 Stabilirea sistemului de monitorizare și evaluare a progresului.....	28
9.2 Revizuirea și adaptarea planului de management.....	30
CONCLUZII.....	31

Plan de management

al Asociației Obștești „VICTORIA LEGALITĂȚII”

1. Obiectivul fundamental

În orice asociație obștească cu specificul unei organizații de gestiune colectivă a dreptului de autor, obiectivul principal consta în gestionarea drepturilor autorilor, titularilor de drepturi, editurilor în baza repertoriului transmis în gestiune de către aceștia. Astfel, obiectivul principal al organizației de gestiune colectivă (*în continuare OGC*) a drepturilor de autor constă în protejarea și promovarea drepturilor de autor ale creatorilor și titularilor de drepturi în domeniul literar, muzical și al altor opere intelectuale. OGC-urile au rolul de a facilita gestionarea eficientă a drepturilor de autor prin intermediul unui proces centralizat, pentru a asigura că creatorii primesc remunerația cuvenită pentru utilizarea operelor lor de către terți.

2. Descrierea Asociației

Descriere: AO „VICTORIA LEGALITĂȚII” este o organizație de gestiune colectivă proaspăt înființată, cu sediul într-un centru urban vibrant. Scopul său principal este de a asigura administrarea și protecția drepturilor de autor ale membrilor săi și de a maximiza veniturile obținute din utilizarea operelor protejate. Organizația se concentrează pe a oferi servicii eficiente de licențiere și monitorizare a utilizării operelor în mediul digital și în alte domenii relevante.

Misiune: Misiunea AO „VICTORIA LEGALITĂȚII” este să protejeze și să promoveze drepturile de autor ale creatorilor și să faciliteze gestionarea colectivă a operelor protejate, astfel încât aceștia să primească remunerația cuvenită pentru utilizarea operelor lor.

Obiective:

- Evidența detaliată a catalogului de opere protejate și gestionarea acestuia într-un mod eficient și transparent.
- Înființarea unui sistem modern de raportare și licențiere pentru utilizatori, inclusiv platforme online de gestionare a licențelor.
- Asigurarea unei distribuții corecte și echitabile a veniturilor către membrii organizației pe baza utilizării operelor lor.
- Dezvoltarea de parteneriate strategice cu platforme digitale, instituții media și alte entități pentru a crește vizibilitatea operelor membrilor.
- Educația membrilor în privința drepturilor lor de autor și a avantajelor gestionării colective.

Structura Organizațională:

- Director General: Supervizează activitățile generale ale organizației și stabilește strategia pe termen lung.
- Departamentul Juridic: Responsabil pentru aspectele legale, inclusiv contracte, litigii și conformitate cu reglementările.
- Departamentul Financiar: Gestionarea aspectelor financiare, inclusiv contabilitate, audit și raportare financiară.
- Departamentul Gestionare Catalog: Responsabil cu înregistrarea și actualizarea detaliilor operelor protejate și a membrilor.
- Departamentul Licențiere și Monitorizare: Gestionarea relației cu utilizatorii, licențierea operelor și monitorizarea utilizării acestora.
- Departamentul Comunicare și Marketing: Promovarea operelor membrilor, comunicarea cu utilizatorii și dezvoltarea parteneriatelor.

Valori:

- Transparență: Operăm într-un mod deschis și transparent, comunicând clar cu membrii și utilizatorii.
- Integritate: Acționăm cu etică și respect față de drepturile membrilor și utilizatori.

- **Inovație:** Adoptăm tehnologii moderne și abordări inovatoare pentru a eficientiza procesele și a maximiza rezultatele.
- **Echipă:** Lucrăm ca o echipă unită, valorizând contribuțiile fiecărui membru și promovând colaborarea.
- **Respect pentru Creativitate:** Susținem drepturile creatorilor și recunoaștem valoarea operelor lor în societate.

3. Analiza situației curente. Prezentarea activității/serviciilor.

1. **Colectarea de remunerații:** Organizațiile de gestiune colectivă au responsabilitatea de a colecta remunerații de la utilizatorii care folosesc operele protejate de drepturi de autor. Aceste remunerații pot proveni din diverse surse, cum ar fi drepturi de reproducere, drepturi de retransmisie, licențe pentru utilizarea în public, etc.

2. **Repartizarea remunerațiilor:** După ce colectează remunerațiile, organizațiile distribuie aceste fonduri către creatori și titularii de drepturi, respectând regulile și acordurile stabilite în prealabil. Acest proces asigură că autorii sunt plătiți în mod corect pentru utilizarea operelor lor.

3. **Gestionarea licențelor:** Organizațiile de gestiune colectivă acordă licențe utilizatorilor care doresc să folosească operele protejate de drepturi de autor. Aceste licențe pot fi pentru utilizări variate, cum ar fi redifuzarea în mass-media, folosirea în filme sau emisiuni TV, difuzarea în spații publice etc.

4. **Monitorizarea și protejarea drepturilor:** Organizațiile monitorizează utilizarea operelor protejate de drepturi de autor pentru a se asigura că acestea sunt utilizate în mod legal și că remunerațiile corespund utilizării efective. Ele pot acționa pentru a preveni sau remedia încălcările drepturilor de autor.

5. **Promovarea culturii și educației:** Prin intermediul programelor și inițiativelor, organizațiile de gestiune colectivă pot contribui la promovarea culturii

și a creației artistice. De asemenea, pot implica publicul în înțelegerea importanței respectării drepturilor de autor și a beneficiilor pentru creatori.

6. Negocierea și stabilirea tarifelor: Organizațiile pot negocia cu utilizatorii și instituțiile pentru stabilirea tarifelor corecte și echitabile pentru utilizarea operelor protejate de drepturi de autor. Acest lucru asigură că creatorii primesc o remunerație adecvată pentru munca lor.

4. Resurse

4.1 Resurse tehnice

Resurse tehnice ale AO „VICTORIA LEGALITĂȚII”:

- computer și tehnică de calcul;
- servere pentru colectarea și stocarea datelor;
- aplicații software.

4.2 Resurse Umane

Angajații organizației de gestiune colectivă care prin activitatea lor asigura realizarea obiectivelor propuse reprezintă resursa umană. Astfel, salariații pun în valoare și utilizează celelalte resurse. Angajații unui OGC, fiind de diferite categorii sociale, vârste, personalități, etc. colaborarea lor se obține pe baza unor reguli care le permit să participe cu eficiență la punerea în valoare a tuturor celorlalte resurse în scopul îndeplinirii obiectivelor prestabilite.

Astfel, AO „VICTORIA LEGALITĂȚII”, conform ordinului privind statele de personal, pentru eficientizarea costurilor de gestiune, dar și totodată desfășurarea activității conform Legii 230/2022 privind dreptul de autor și drepturile conexe, are un efectiv format din 5 de angajați după cum urmează:

1.	<i>Director general</i>
2.	<i>Contabil Șef</i>

3.	<i>Inspector</i>
4.	<i>Jurist</i>
5.	<i>Specialist gestionare catalog de opere și prelucrare rapoarte</i>

Fiecare post indicat în statele de personal are atribuțiile sale de bază, după cum urmează:

Directorul General (Administratorul) face parte din compartimentul de conducere.

Subordonează : Contabil șef, Inspector, Jurist, Specialist gestionare catalog de opere și prelucrare rapoarte. Aprobă procedurile de importanță generală pentru organizarea și derularea proceselor principale la nivel de organizație.

Responsabilități și sarcini, conform statutului:

- gestionează activitatea organizației necomerciale în modul prevăzut de lege și statut;
- reprezintă organizația necomercială în raport cu autoritățile publice și terții;
- execută hotărârile organelor de conducere și de control ale organizației necomerciale;
- întocmește anual raportul cu privire la activitatea organizației necomerciale și îl transmite organelor de conducere în modul prevăzut de statut;
- asigură publicarea raportului anual cu privire la activitatea organizației necomerciale;
- elaborează actele de uz intern ale Asociației;
- aprobă statele de personal, angajează și concediază personalul, modul de remunerare a muncii și a salariilor, premiilor pentru salariații Asociației;
- înregistrează cererile și demersurile prezentate Asociației;
- duce corespondența cu autoritățile publice, cu alte organizații și instituții;
- angajează și concediază personalul Asociației;

- emite ordine, indicații, instrucțiuni;
- decide asupra formelor și metodelor de lucru, asigură integritatea și folosirea rațională a patrimoniului Asociației.
- administrează operativ mijloacele Asociației, încheie tranzacții și semnează contracte, eliberează procuri, deschide și administrează conturi bancare, semnează alte documente financiare;
- organizează și dirijează activitatea curentă a Asociației, a subdiviziunilor ei și asigură îndeplinirea deciziilor, adoptate de către Consiliul și Adunarea Generală;
- reprezintă Asociația fără procură în relațiile cu statul, persoanele fizice și juridice, eliberează procuri, precum și încheie contracte de asistență juridică cu avocații în interesele Asociației.
- încheie contracte, acorduri și eliberează licențe;
- exercită alte atribuții prevăzute de lege și statut.

Inspector fiind o funcție de control se subordonează Directorului General. Rolul unui inspector în cadrul unei organizații de gestiune colectivă a drepturilor de autor este esențial pentru asigurarea corectitudinii, transparenței și respectării drepturilor membrilor organizației. Atribuțiile unui inspector includ următoarele responsabilități și sarcini:

- Monitorizarea și verificarea utilizării operative a operelor protejate de drepturile de autor, cum ar fi difuzarea muzicii la radio, televiziune, online etc.
- Asigurarea că utilizatorii plătesc tarifele corespunzătoare pentru utilizarea operelor protejate.
- Realizarea auditurilor și inspecțiilor la utilizatorii care utilizează lucrările protejate pentru a verifica dacă aceștia respectă termenii acordurilor de licențiere și plătesc tarifele corespunzătoare.

- Colectarea de informații relevante despre utilizatorii operelor protejate și despre utilizarea acestor opere.
- Analizarea datelor pentru a verifica dacă toți utilizatorii plătesc corect și că organizația primește remunerația corespunzătoare.
- Abordarea disputelor legate de utilizarea operelor protejate sau de sumele de bani plătite de utilizatori.
- Negocierea și rezolvarea amicabilă a problemelor între organizație și utilizatori.
- Furnizarea de informații și sfaturi membrilor organizației cu privire la drepturile lor de autor și la modul în care pot beneficia de pe urma gestiunii colective.
- Păstrarea înregistrărilor detaliate cu privire la activitățile de monitorizare, inspecție și audit.
- Realizarea de rapoarte periodice către conducerea organizației și către membrii acesteia cu privire la activitățile desfășurate.
- Colaborarea cu departamentul juridic (juristul) al organizației în cazurile în care sunt necesare acțiuni legale împotriva utilizatorilor care nu respectă drepturile de autor sau termenii licențelor.
- Menținerea cunoștințelor cu privire la schimbările în legislația și reglementările referitoare la drepturile de autor și gestiunea colectivă.
- Furnizarea de asistență membrilor organizației în ceea ce privește utilizarea operelor lor protejate și câștigurile rezultate din aceasta.
- Menținerea confidențialității informațiilor despre membri și utilizatori în conformitate cu politica organizației.
- Respectarea eticii profesionale și a standardelor de integritate.

Juristul face parte din departamentul juridic și se subordonează Directorului General. Juristul are rolul de a asigura că organizația operează în conformitate cu legislația, că drepturile membrilor sunt protejate și că aceștia beneficiază de pe urma

utilizării corecte și justă a operelor lor. De asemenea, juristul joacă un rol important în minimizarea riscurilor legale și în rezolvarea eficientă a aspectelor juridice legate de drepturile de autor. Un jurist în cadrul unei organizații de gestiune colectivă a drepturilor de autor are un rol esențial în asigurarea conformității cu legislația, protejarea drepturilor membrilor și gestionarea aspectelor legale ale activității organizației.

Responsabilități și sarcini:

- Analiza și interpretarea legislației naționale și internaționale privind drepturile de autor, pentru a asigura respectarea acestora în activitatea organizației.
- Elaborarea, revizuirea și negocierea contractelor cu utilizatorii operelor protejate pentru a se asigura că acestea reflectă interesele membrilor și drepturile organizației.
- Furnizarea de consultanță juridică membrilor organizației cu privire la aspecte legate de drepturile de autor, licențiere și protecție a operelor lor.
- Gestionarea disputelor legate de drepturile de autor, inclusiv soluționarea amicabile a conflictelor și, dacă este cazul, implicarea în proceduri legale.
- Monitorizarea schimbărilor legislative și reglementările referitoare la drepturile de autor și gestiunea colectivă și adaptarea strategiilor organizației în consecință.
- Verificarea activităților organizației pentru a se asigura că sunt conforme cu legislația în vigoare și cu termenii contractelor.
- Întreprinderea de acțiuni legale pentru a proteja drepturile de autor ale membrilor organizației împotriva încălcărilor.
- Colaborarea cu autoritățile publice, instanțe judecătorești și alte entități pentru rezolvarea aspectelor legale legate de drepturile de autor.
- Organizarea de sesiuni de formare internă și pentru membrii organizației cu privire la aspecte juridice legate de drepturile de autor.

- Menținerea confidențialității informațiilor și respectarea standardelor etice în relația cu membrii și utilizatorii.
- Păstrarea înregistrărilor juridice relevante și furnizarea de rapoarte periodice sau la cerere asupra aspectelor juridice ale activității organizației.
- Înscrierea drepturilor de autor, protejarea mărcilor și a altor forme de proprietate intelectuală ale organizației.

Contabil șef face parte din compartimentul contabilitate și se subordonează Directorului General. Rolul contabilului șef în cadrul unei organizații de gestiune colectivă a dreptului de autor este crucial pentru asigurarea unei gestionări financiare eficiente, transparente și conforme cu reglementările. Acesta are responsabilități variate care contribuie la administrarea corectă a finanțelor organizației și la raportarea precisă a situației financiare.

Responsabilități și sarcini:

- Monitorizarea și administrarea tuturor aspectelor financiare ale organizației, inclusiv încasări, plăți, investiții și fonduri disponibile.
- Colaborarea cu departamentele relevante pentru a elabora bugetele organizației și planificarea cheltuielilor în conformitate cu obiectivele și proiectele planificate.
- Întreținerea registrelor financiare și contabile ale organizației.
- Elaborarea rapoartelor financiare periodice și anuale în conformitate cu reglementările și standardele contabile.
- Colaborarea cu auditorii externi în timpul auditurilor financiare pentru a verifica precizia și integritatea datelor financiare.
- Monitorizarea și procesarea plăților către membrii organizației și către alți beneficiari, asigurându-se că acestea sunt realizate în timp util și corect.
- Calcularea și distribuirea remunerațiilor către membrii organizației, ținând cont de utilizarea operelor lor protejate.

- Întocmirea și depunerea declarațiilor fiscale și a altor rapoarte financiare necesare conform legii.
- Monitorizarea conturilor bancare, reconcilierea tranzacțiilor și asigurarea unei gestionări corecte și transparente a fondurilor.
- Colaborarea cu departamentul juridic în aspectele financiare legate de contracte și litigii.
- Dezvoltarea și aplicarea procedurilor și politicilor financiare interne pentru asigurarea unei gestiuni financiare eficiente și conforme.
- Menținerea cunoștințelor cu privire la schimbările în reglementările financiare și fiscale pentru a asigura conformitatea organizației.
- Furnizarea de informații financiare pentru elaborarea rapoartelor anuale ale organizației.
- Supervizarea și coordonarea echipei contabile, asigurându-se că sarcinile sunt îndeplinite eficient și în termen.
- Menținerea confidențialității datelor financiare și respectarea standardelor etice în toate activitățile.

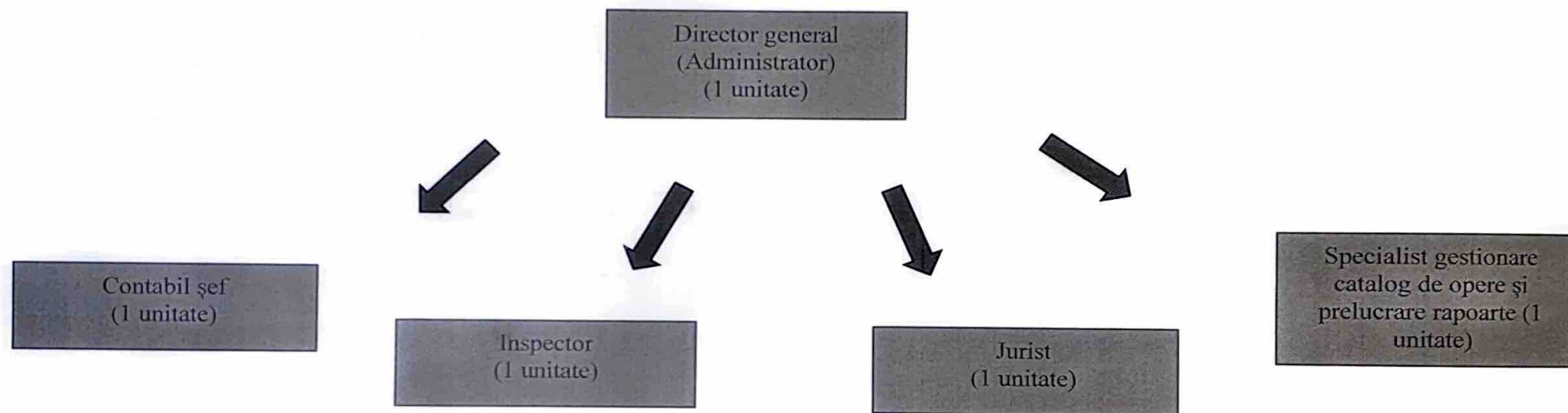
Specialist gestionare catalog de opere și prelucrare rapoarte este o funcție distinctă care se subordonează Directorului General. Specialistul în gestionarea catalogului de opere și prelucrarea rapoartelor are un rol crucial în cadrul unei organizații de gestiune colectivă a drepturilor de autor pentru a asigura o evidență precisă și actualizată a operelor protejate și a gestionării corecte a veniturilor provenite din utilizarea acestora.

Responsabilități și sarcini:

- Înregistrarea, actualizarea și gestionarea detaliilor referitoare la operele protejate într-un catalog centralizat.
- Asigurarea că informațiile despre autorii, compozitorii și alte detalii relevante sunt corecte și complete.

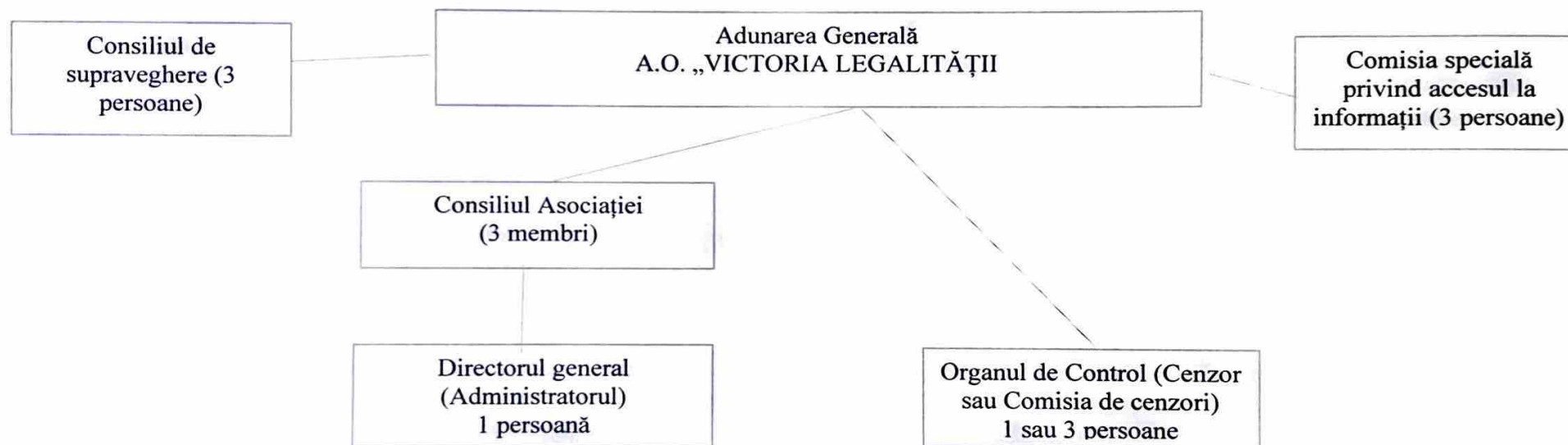
- Primirea și procesarea înregistrărilor pentru operele noi adăugate în catalog, inclusiv informații despre titlu, autor, compozitor, editor etc.
- Colectarea și prelucrarea rapoartelor primite de la utilizatori (radiouri, televiziuni, platforme online etc.) privind utilizarea operelor protejate.
- Verificarea rapoartelor de utilizare pentru a se asigura că informațiile sunt complete și exacte, iar tarifele de licențiere sunt calculate corect.
- Calcularea sumelor de bani cuvenite autorilor și titularilor de drepturi de autor pe baza rapoartelor de utilizare și a tarifelor de licențiere.
- Înregistrarea veniturilor colectate din utilizarea operelor în baza rapoartelor primite și a tarifelor aplicate.
- Calcularea și procesarea plăților către membrii organizației pe baza veniturilor colectate.
- Analiza datelor privind utilizarea operelor și veniturile generate pentru a identifica modele și tendințe relevante.
- Comunicarea cu utilizatorii pentru a clarifica sau solicita informații suplimentare despre rapoartele de utilizare.
- Generarea de rapoarte periodice și analize privind utilizarea operelor și veniturile colectate.
- Monitorizarea evoluției veniturilor și identificarea variațiilor semnificative.
- Colaborarea cu departamentul financiar pentru a asigura o reconciliere corectă între veniturile colectate și plățile către membri.
- Furnizarea de informații și asistență membrilor organizației cu privire la rapoartele de utilizare și veniturile generate.
- Menținerea confidențialității datelor și respectarea standardelor etice în toate aspectele activității.

4.3 Organigrama AO „VICTORIA LEGALITĂȚII”.



4.4 Structura organizatorică a AO „VICTORIA LEGALITĂȚII”.

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A AO "VICTORIA LEGALITĂȚII"



5. Analiza SWOT

Analiza SWOT pentru o organizație de gestiune colectivă a dreptului de autor îi poate ajuta să identifice punctele lor tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările din mediul lor intern și extern. Aceasta poate fi un instrument valoros pentru dezvoltarea strategiilor viitoare. Iată un exemplu de analiză SWOT pentru o astfel de organizație:

Analiza SWOT

PUNCTE TARI

- **Experiență în domeniu:** Organizația are o echipă experimentată și cunoștințe avansate în domeniul gestionării colective a drepturilor de autor.
- **Catalog bogat de opere:** Oferă un catalog extins de opere protejate, atrăgând mai mulți membri și utilizatori.
- **Relații puternice cu utilizatorii:** Organizația are relații solide cu diverse platforme media și utilizatori, ceea ce facilitează procesul de licențiere.
- **Tehnologie avansată:** Utilizează soluții tehnologice moderne pentru monitorizarea și licențierea operelor protejate.
- **Reputație pozitivă:** Este cunoscută pentru servicii eficiente, transparență și respectarea drepturilor membrilor.

OPORTUNITĂȚI

- **Expansiune online:** Creșterea utilizării online a operelor oferă o oportunitate pentru a crește veniturile din licențiere.
- **Colaborări internaționale:** Extinderea parteneriatelor cu organizații similare din alte țări poate deschide noi piețe pentru licențiere.
- **Educație și conștientizare:** Creșterea conștientizării publicului asupra drepturilor de autor poate spori interesul pentru utilizarea legală a operelor protejate.
- **Tehnologie avansată:** Utilizarea tehnologiei pentru a dezvolta instrumente de monitorizare și licențiere mai eficiente.

PUNCTE SLABE	AMENINȚĂRI
• Resurse financiare limitate: Bugetul limitat poate afecta dezvoltarea și promovarea activităților organizației. • Complexitatea legislației: Schimbările frecvente în legislație pot crea dificultăți în gestionarea drepturilor de autor. • Dependența de utilizatori mari: Relația strânsă cu câțiva utilizatori cheie poate crea vulnerabilitate în cazul unei schimbări în aceste relații. • Concurență crescută: Creșterea numărului de organizații similare poate afecta piața și veniturile.	• Schimbările legislative: Schimbările frecvente în reglementările privind drepturile de autor pot afecta modelul de afaceri și procesele organizației. • Pirateria digitală: Creșterea pirateriei digitale poate duce la o scădere a veniturilor din utilizarea legală a operelor protejate. • Concurență crescută: Intrarea unor noi jucători pe piață poate duce la o concurență mai puternică pentru membri și utilizatori. • Tehnologii în schimbare: Rapiditatea dezvoltării tehnologiei poate necesita actualizări constante pentru a rămâne la curent.

6. Obiective și strategii

6.1 Obiective pe termen scurt, mediu și lung ale organizației

Obiectivele pe termen scurt, mediu și lung ale AO „VICTORIA LEGALITĂȚII” sunt:

Termen Scurt (6 luni - 1 an):

1. **Evidența membrilor:** Înregistrarea și actualizarea detaliilor a cel puțin 500 de autori și titulari de drepturi din Republica Moldova și de peste hotarele acesteia.
2. **Lansarea platformei online de licențiere:** Dezvoltarea și lansarea unei platforme online pentru licențierea operelor, va facilita interacțiunile cu utilizatorii.
3. **Încheierea acordurilor cu utilizatorii cheie:** Încheierea acordurilor de licențiere cu cel puțin trei utilizatori importanți, asigurând venituri inițiale.
4. **Formare și dezvoltare a personalului:** Asigurarea formării și dezvoltării inițiale a echipei pentru a asigura eficiența și calitatea serviciilor.

Termen Mediu (1-3 ani):

1. **Extinderea catalogului de opere:** Creșterea catalogul de opere protejate la peste 100000, atrăgând și mai mulți autori și creatori.
2. **Creșterea veniturilor:** Creșterea veniturilor organizației cu cel puțin 50% față de anul anterior prin extinderea bazei de utilizatori și a licențelor.
3. **Parteneriate strategice:** Dezvoltarea parteneriatelor strategice cu organizații similare din alte țări pentru a extinde operațiunile internaționale.
4. **Promovarea educației:** Organizarea cel puțin șase seminarii trimestrial sau evenimente educaționale pentru a crește conștientizarea și educația membrilor și a utilizatorilor cu privire la drepturile de autor.

Termen Lung (3-5 ani):

1. **Consolidarea poziției pe piață:** Intensificarea acțiunilor pentru a ajunge una dintre organizațiile de gestionare colectivă de top în regiune, cunoscută pentru calitate și eficiență.
2. **Inovare tehnologică:** Dezvoltarea și implementarea de tehnologii avansate pentru monitorizarea utilizării operelor, ceea ce va spori transparența și eficiența.
3. **Diversificarea veniturilor:** Inițierea explorării a noi surse de venit, cum ar fi servicii de sincronizare, pentru a reduce dependența de licențierea tradițională.
4. **Responsabilitate socială și culturală:** Implicarea organizația în proiecte culturale și educaționale pentru a sprijini dezvoltarea culturală și educarea publicului în privința drepturilor de autor, la fel și în sprijinirea păturilor social vulnerabile din domeniul culturii.

6.2 Nivelul strategic, tactic și operational

Nivelurile strategic, tactic și operațional sunt trei niveluri ierarhice distincte ale unei organizații, fie că este vorba de o organizație de gestiune colectivă a drepturilor de autor sau alt tip de organizație. Fiecare nivel are rolul său specific în conducerea și operarea organizației. Iată cum arăta aceste niveluri pentru AO „VICTORIA LEGALITĂȚII”:

Nivel Strategic: La acest nivel se iau decizii de mare importanță care vizează direcția generală și scopurile organizației pe termen lung. Nivelul strategic implică planificarea strategică și dezvoltarea strategiilor globale pentru atingerea obiectivelor organizației.

Activități la nivel strategic pentru o organizație de gestiune colectivă a drepturilor de autor:

- Stabilirea direcției organizației pe termen lung și a obiectivelor strategice.
- Dezvoltarea strategiilor de creștere și extindere pe piețe naționale și internaționale.
- Identificarea și evaluarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern.

- Stabilirea politicilor și standardelor generale pentru gestionarea drepturilor de autor.

Nivel Tactic: La acest nivel, strategiile dezvoltate la nivelul strategic sunt traduse în planuri de acțiune concrete pentru diferite departamente sau echipe. Activitățile tactice vizează atingerea obiectivelor pe termen mediu și asigură că organizația urmează strategiile stabilite.

Activități la nivel tactic pentru o organizație de gestiune colectivă a drepturilor de autor:

- Dezvoltarea planurilor de licențiere și tarifelor pentru diferite tipuri de utilizatori.
- Crearea unui plan de marketing pentru a atrage noi membri și a consolida relațiile cu utilizatorii existenți.
- Implementarea soluțiilor tehnologice pentru monitorizarea utilizării operelor protejate.
- Dezvoltarea programelor de formare pentru membri și angajați.

Nivel Operațional: La acest nivel, activitățile se concentrează pe execuție și punerea în aplicare a planurilor și strategiilor stabilite la nivelurile superioare. Este nivelul în care se desfășoară operațiunile de zi cu zi ale organizației.

Activități la nivel operațional pentru o organizație de gestiune colectivă a drepturilor de autor:

- Înregistrarea și actualizarea detaliilor operelor în catalogul organizației.
- Procesarea rapoartelor de utilizare primite de la utilizatori și calcularea veniturilor aferente.
- Gestionarea plăților către membrii organizației pe baza veniturilor colectate.
- Comunicarea cu membrii și utilizatorii pentru întrebări, clarificări și asistență.

6.3 Ariile de management

Ariile de management ale unei organizații de gestiune colectivă a dreptului de autor cuprind diverse aspecte ale activității organizației care trebuie să fie gestionate

eficient pentru a atinge obiectivele stabilite. Aceste arii acoperă diferite funcții și departamente ale organizației și includ:

1. Managementul strategic:

- Dezvoltarea strategiilor pe termen lung pentru creștere, extindere și atingerea obiectivelor organizației.
- Identificarea oportunităților și amenințărilor din mediu și adaptarea strategiilor în consecință.
- Stabilirea direcției organizaționale, a valorilor și a culturii corporative.

2. Managementul financiar:

- Gestionarea bugetelor și resurselor financiare ale organizației.
- Monitorizarea veniturilor și cheltuielilor, raportarea financiară și auditurile.
- Calcularea și distribuirea remunerațiilor către membri pe baza utilizării operelor lor.

3. Managementul operativ:

- Coordonarea și supravegherea activităților de zi cu zi ale organizației.
- Asigurarea că operațiunile se desfășoară eficient și în conformitate cu standardele stabilite.

4. Managementul juridic:

- Asigurarea conformității cu legislația privind drepturile de autor și alte reglementări relevante.
- Gestionarea contractelor cu membri, utilizatori și alte părți interesate.
- Rezolvarea disputelor și acțiunilor legale în legătură cu drepturile de autor.

5. Managementul relațiilor cu utilizatorii:

- Dezvoltarea și menținerea relațiilor cu utilizatorii.
- Negocierea și gestionarea acordurilor de licențiere.

6. Managementul catalogului de opere:

- Înregistrarea și actualizarea detaliilor operelor protejate în catalog.

- Monitorizarea și gestionarea utilizării operelor în diverse contexte.

7. Managementul tehnologic:

- Dezvoltarea și implementarea soluțiilor tehnologice pentru monitorizare, licențiere și gestionare a datelor.
- Asigurarea securității datelor și a integrității tehnologiei folosite.

8. Managementul comunicării și marketingului:

- Dezvoltarea strategiilor de marketing și comunicare pentru promovarea operelor membrilor și a serviciilor organizației.
- Gestionarea prezenței online și a campaniilor de conștientizare.

9. Managementul resurselor umane:

- Recrutarea, selectarea și dezvoltarea personalului.
- Gestionarea culturii organizaționale, performanței și dezvoltării angajaților.

10. Managementul educației și formării:

- Organizarea de evenimente de formare și educație pentru membri și utilizatori privind drepturile de autor și licențierea.

11. Managementul calității și eficienței:

- Monitorizarea și asigurarea calității serviciilor și proceselor organizației.
- Implementarea măsurilor de eficiență și îmbunătățire continuă.

7. Planificarea resurselor umane

7.1 Obiective și proiecte de recrutare, selecție, formare și dezvoltare a personalului

Managementul resurselor umane este activitatea de management raspunzatoare de toate deciziile si actiunile care afecteaza relatia dintre o organizatie si membrii ei. Finalitatea activitatii managementului de resurse umane consta in primul rand in „a face angajatii asa cum isi doreste organizatia dar si a face organizatia asa cum isi doresc angajatii, astfel incat organizatia sa isi atinge obiectivele”. Planificarea resurselor umane în cadrul unei organizații de gestiune

colectivă a dreptului de autor este esențială pentru asigurarea unei echipe calificate, motivată și eficiente care să îndeplinească obiectivele organizației. Iată câteva obiective și proiecte specifice de planificare a resurselor umane pentru o astfel de organizație:

Obiectiv 1: Recrutarea și Selecția Echipei:

- Proiect 1: Dezvoltarea unui plan de recrutare care să cuprindă nevoile organizației pe termen scurt și mediu.
- Proiect 2: Crearea de profile de posturi și descrieri de job-uri pentru a atrage candidați potriviți pentru diverse poziții.
- Proiect 3: Stabilirea unor proceduri clare pentru selecția și evaluarea candidaților, inclusiv interviuri, teste și verificări de referințe.

Obiectiv 2: Dezvoltarea și Formarea Angajaților:

- Proiect 1: Identificarea nevoilor de dezvoltare a competențelor în cadrul echipei și crearea unui plan de formare și dezvoltare.
- Proiect 2: Implementarea programelor de formare în domenii precum drepturile de autor, licențiere, tehnologie și comunicare.
- Proiect 3: Furnizarea oportunităților de dezvoltare personală și profesională pentru angajați pentru a stimula angajamentul și retenția.

Obiectiv 3: Gestionarea Performanței:

- Proiect 1: Stabilirea unor obiective clare de performanță pentru fiecare angajat, aliniate cu obiectivele organizației.
- Proiect 2: Implementarea unui sistem de evaluare a performanței care să ofere feedback regulat și să identifice nevoile de dezvoltare.
- Proiect 3: Dezvoltarea unui plan de recunoaștere și recompense pentru a motiva și reține angajații cu performanțe excepționale.

Obiectiv 4: Gestionarea Schimbărilor și Culturii Organizaționale:

- Proiect 1: Implementarea unor programe de comunicare eficientă pentru a informa angajații despre schimbările planificate în organizație.
- Proiect 2: Dezvoltarea și promovarea valorilor și culturii organizaționale, inclusiv etica, transparența și colaborarea.

- Proiect 3: Organizarea de evenimente și activități care să consolideze coeziunea și identitatea echipei.

Obiectiv 5: Planificarea Succesiunii:

- Proiect 1: Identificarea pozițiilor cheie în organizație și identificarea angajaților cu potențial pentru a prelua aceste roluri în viitor.
- Proiect 2: Dezvoltarea și implementarea unui plan de succesiune pentru a asigura continuitatea în cazul plecărilor sau promovărilor.
- Proiect 3: Furnizarea oportunităților de dezvoltare și pregătire pentru angajații identificați ca potențiali succesori.

Aceste obiective și proiecte de planificare a resurselor umane au scopul de a asigura că organizația dispune de echipa potrivită, dezvoltată și motivată pentru a atinge obiectivele sale în domeniul gestiunii colective a drepturilor de autor.

7.2 Stabilirea unui sistem de evaluare a performanțelor

Stabilirea unui sistem de evaluare a performanțelor a resurselor umane în cadrul AO „VICTORIA LEGALITĂȚII” este crucial pentru a măsura și gestiona eficiența și contribuția angajaților la obiectivele organizației. Iată pașii care vor urma pentru a dezvolta acest sistem:

1. Identificarea obiectivelor organizaționale și formarea obiectivelor specifice pentru fiecare poziție sau angajat. Stabilirea așteptărilor clare legate de performanță și rolul fiecărui membru al echipei în atingerea acestor obiective.
2. Identificarea indicatorilor de performanță relevanți pentru fiecare poziție. Acești indicatori vor fi măsurabili, relevanți pentru obiective și vor reflecta contribuția angajatului la activitățile cheie ale organizației, cum ar fi numărul de licențe acordate, veniturile generate, timpul de răspuns la solicitări etc.
3. Vor fi utilizate metode cum ar fi autoevaluarea, evaluarea managerilor, evaluarea colegilor, feedbackul de la membri și utilizatori sau combinații ale acestora.

4. Stabilirea unui sistem de grade sau niveluri de evaluare care reflectă nivelul de performanță al angajaților. Acest sistem ar trebui să includă grade precum "exceptional", "bine", "satisfăcător" sau alte denumiri corespunzătoare.
5. Elaborarea formularelor sau instrumentelor standardizate pentru fiecare metodă de evaluare aleasă.
6. Va fi stabilită o frecvență și un calendar pentru evaluările de performanță. Acestea pot fi anuale sau semestriale, în funcție de solicitările membrilor.
7. Efectuarea evaluărilor conform planului stabilit. Punerea în discuție a rezultatelor și identificarea îmbunătățirilor posibile.
8. Inițierea planurilor de dezvoltare personală și profesională pe baza feedbackului și a rezultatelor evaluărilor.
9. Monitorizarea eficacității sistemului de evaluare în timp și revizuirea periodică a acestuia pentru a face ajustări și îmbunătățiri.

8. Buget și resurse financiare

8.1 Elaborarea bugetului

Elaborarea bugetului ține de competența tuturor angajaților și persoanelor din structura organizatorică a AO „VICTORIA LEGALITĂȚII” care urmează a fi transmis spre aprobare către Consiliu de administrare a acesteia. Elaborarea bugetului în cadrul unei organizații de gestiune colectivă a dreptului de autor este un proces esențial pentru gestionarea eficientă a resurselor financiare și pentru atingerea obiectivelor organizației. Pentru elaborarea acestuia vor fi luați în calcul următorii pași:

1. Colectarea Datelor:

- Adunarea informațiilor despre veniturile organizației din licențierea operelor protejate, taxe de membru și alte surse relevante.
- Identificarea cheltuielilor curente și anticipate, cum ar fi salariile și beneficiile angajaților, costurile de operare, cheltuielile de marketing, cheltuielile legate de tehnologie și altele.

2. Identificarea Priorităților și Obiectivelor:

- Stabilirea obiectivelor organizației pentru următorul an financiar. Acestea pot include creșterea veniturilor, dezvoltarea de noi servicii, îmbunătățirea tehnologică etc.
- Prioritizarea obiectivelor în funcție de impactul lor asupra organizației și resursele disponibile.

3. Stabilirea Veniturilor:

- Analiza veniturilor din anii precedenți ale altor organizații de gestiune colectivă care funcționează pe aceleași categorii de drepturi și proiectarea veniturile anticipate pentru perioada următoare.
- Luarea în considerare a creșterii numărului de membri, extinderea licențierii, noile parteneriate sau surse de venit.

4. Estimarea Cheltuielilor:

- Detalizarea cheltuielilor planificate în diferite categorii, cum ar fi salarii și beneficii, cheltuieli de marketing, cheltuieli de operare, tehnologie și dezvoltare, cheltuieli legate de proiecte speciale etc.
- Încorporarea costurilor fixe și variabile și asigurarea că estimările sunt realiste.

5. Calcularea profitului sau pierderii:

- Calcularea diferenței dintre veniturile anticipate și cheltuielile planificate. Acesta va fi profitul (dacă veniturile depășesc cheltuielile) sau pierderea (dacă cheltuielile depășesc veniturile).

6. Realizarea alocărilor bugetare:

- Alocarea bugetului în funcție de obiectivele și nevoile organizației.

7. Monitorizarea și revizuirea:

- Monitorizarea bugetului în timpul perioadei bugetare și comparați datele reale cu estimările inițiale.
- Revizuirea bugetului periodic și ajustarea acestuia dacă apar schimbări semnificative în venituri sau cheltuieli.

8. Planificarea de urgență:

- Includerea unei rezerve pentru cheltuieli neprevăzute sau situații de urgență care ar putea apărea pe parcursul perioadei bugetare.

9. Comunicarea și implicarea echipei:

- Comunicarea bugetul în cadrul Adunării Generale a membrilor pentru a asigura înțelegerea și implicarea tuturor în atingerea obiectivelor financiare.

Elaborarea bugetului este un proces iterativ și dinamic. Este important să se monitorizeze bugetul pe parcursul perioadei bugetare și să se ajusteze în funcție de schimbările din mediul de afaceri și performanța organizației.

8.2 Monitorizarea și raportarea regulată a situației financiare

De monitorizare și raportare regulate a situației financiare în cadrul AO „VICTORIA LEGALITĂȚII” este responsabil Contabilul șef și Directorul general al Asociației care trimestrial, semestrial și anual raportează către organele de resort situația financiară și raporte planificate/solicitate conform legii.

Monitorizarea și raportarea regulată a situației financiare a unei organizații de gestiune colectivă a dreptului de autor sunt esențiale pentru a lua decizii informate, pentru a identifica tendințe și pentru a asigura o gestionare financiară eficientă. Iată cum puteți gestiona acest proces:

- Păstrarea înregistrării financiare precise și actualizate, inclusiv venituri, cheltuieli, active și pasive.
- Folosirea unui sistem de contabilitate robust pentru a asigura o înregistrare corectă a tranzacțiilor financiare.
- Analiza trimestrială veniturile și cheltuielile.
- Monitorizarea bugetul planificat versus cheltuielile efective și ajustați-vă strategiile dacă este necesar.
- Calcularea și monitorizarea indicilor financiari relevanți, cum ar fi marja brută, rata de eficiență a cheltuielilor, rata de returnare a investițiilor etc.
- Compararea acestor indici cu benchmark-urile industriei vă poate oferi o perspectivă mai amplă asupra performanței financiare.
- Generarea rapoarte financiare detaliate, cum ar fi bilanțul, contul de profit și pierdere și fluxul de numerar.

- Distribuirea rapoartelor către echipa de conducere, consiliul de administrare sau alte părți interesate în mod regulat.
- Pentru proiectele speciale sau inițiativele majore, crearea rapoartelor financiare separate pentru a monitoriza cheltuielile, veniturile și rezultatele.
- Realizarea analizelor de variație pentru a identifica abaterilor semnificative între buget și cifrele reale.
- Realizarea prezentărilor executivelor sau consiliului de administrație pentru a sintetiza informațiile financiare cheie și pentru a discuta deciziile și acțiunile necesare.
- Folosirea datelor și tendințele financiare istorice pentru a crea proiecții financiare pentru viitor.
- Comunicarea cu regularitate și transparență pentru a evita neînțelegerile sau îngrijorările.

9. Monitorizare și evaluare

9.1 Stabilirea sistemului de monitorizare și evaluare a progresului

Stabilirea unui sistem de monitorizare și evaluare a progresului în cadrul AO „VICTORIA LEGALITĂȚII” va permite urmărirea eficienței și succesului activităților desfășurate. Acest sistem va permite să identificăm punctele forte și slabe ale organizației, să adaptăm strategiile și să asigurăm atingerea obiectivelor propuse. Iată cum puteți urmează să fie dezvoltat un astfel de sistem:

1. Definirea obiectivelor specifice:

- Stabilirea obiectivelor clare și măsurabile pentru fiecare departament sau inițiativă din organizație.
- Stabilirea obiectivelor relevante și aliniate cu viziunea și misiunea organizației.

2. Identificarea indicatorilor de performanță (KPI-uri):

- Identificarea indicatorilor cheie de performanță (KPI-uri) care vor măsura progresul către obiectivele stabilite.

- Alegerea KPI-uri care pot fi măsurate obiectiv și care sunt relevanți pentru fiecare obiectiv.

3. Alegerea metodelor de monitorizare:

- Colectarea datelor necesare pentru a monitoriza KPI-urile. Acest lucru poate include analiza datelor financiare, rapoarte de utilizare, feedback de la clienți etc.

4. Colectarea și înregistrarea datelor:

- Colectați datele relevante în mod regulat și asigurați-vă că sunt înregistrate corect.
- Utilizați sisteme de gestionare a datelor pentru a vă ajuta să monitorizați și să urmăriți datele.

5. Analiza datelor și raportarea:

- Analiza datele colectate pentru a evalua progresul către obiective și pentru a identifica tendințele.
- Generarea de rapoarte regulate care să sintetizeze performanța și progresul organizației.

6. Compararea cu țintele și revizuirea:

- Compararea datele colectate cu țintele și așteptările stabilite anterior.
- Identificarea zonele în care performanța nu îndeplinește așteptările și dezvoltați planuri de acțiune pentru îmbunătățire.

7. Feedback și îmbunătățire continuă:

- Implicarea echipei în procesul de monitorizare și evaluare și asigurarea că se înțelege importanța acestuia.
- Utilizarea feedbackul din procesul de monitorizare pentru a îmbunătăți strategiile și acțiunile organizației.

8. Adjustarea Strategiilor:

- Pe baza datelor și rezultatelor monitorizării, ajustați strategiile și planurile organizației pentru a asigura succesul și atingerea obiectivelor.

Un sistem bine dezvoltat de monitorizare și evaluare ne va ajuta să luăm decizii informate, să optimizăm resursele și să îmbunătățim performanța organizației de gestiune colectivă a dreptului de autor.

9.2 Revizuirea și adaptarea planului de management

Revizuirea și adaptarea planului de management a organizației de gestiune colectivă a dreptului de autor sunt procese esențiale pentru a asigura relevanța și eficacitatea planului în fața schimbărilor din mediul de afaceri, a noilor oportunități și a nevoilor organizației. Revizuirea planului de management are loc la inițiativa Directorului general, în baza propunerii membrilor sau altor organe din structura organizatorică a Asociației. Revizuirea poate fi efectuată pentru a include următoarele aspecte:

- Evaluarea performanței organizației în funcție de obiectivele stabilite anterior.
- Analiza schimbărilor în mediul de afaceri, evoluția legislației privind drepturile de autor, trendurile în industrie și alte factori externi care pot influența organizația.
- Identificarea nevoilor noi care au apărut și oportunitățile pe care organizația le poate valorifica.
- Reexaminarea misiunilor și viziunii organizației. Acestea ar trebui să reflecte obiectivele și valorile actuale ale organizației.
- Actualizarea sau redefinirea obiectivelor organizației pentru următoarea perioadă.
- Asigurarea că obiectivelor sunt SMART (specifice, măsurabile, atingibile, relevante și limitate în timp).
- Analiza strategiilor și tacticilor actuale din planul de management.

Revizuirea și adaptarea planului de management ar trebui să fie un proces continuu și flexibil, care să permită organizației să se adapteze la schimbările din mediul de afaceri și să-și atingă obiectivele într-un mod eficient și eficace.

Concluzii

Planul de management al AO „VICTORIA LEGALITĂȚII” joacă un rol esențial în ghidarea acțiunilor și direcției organizației în vederea atingerii obiectivelor și îndeplinirii misiunii sale. Elaborarea, implementarea și revizuirea planului de management sunt procese critice pentru asigurarea succesului organizației într-un mediu complex și în continuă schimbare. În concluzie, iată câteva puncte-cheie referitoare la planul de management:

1. Planul de management stabilește direcția strategică și misiunea organizației, oferind o orientare clară pentru toți membrii echipei și pentru luarea deciziilor.
2. Prin definirea obiectivelor și a strategiilor, planul de management ajută organizația să prioritizeze inițiativele și să aloce resursele umane, financiare și tehnologice în mod corespunzător.
3. Planul de management trebuie să fie suficient de flexibil pentru a se adapta la schimbările neașteptate din mediul de afaceri, cum ar fi schimbări legislative sau evoluții tehnologice.
4. Planul de management facilitează coordonarea între departamente și echipe, promovând colaborarea pentru atingerea obiectivelor comune.
5. Indicatorii cheie de performanță (KPI-urile) și metodele de monitorizare ajută la evaluarea progresului și la identificarea zonelor care necesită îmbunătățiri sau ajustări.
6. Planul de management servește ca instrument de comunicare pentru echipa internă, membrii și alte părți interesate, asigurând transparență și înțelegerea obiectivelor organizației.
7. Planul de management oferă un cadru pentru luarea deciziilor strategice, ajutând la reducerea subiectivității și la orientarea către obiectivele stabilite.
8. Planul de management trebuie să reflecte valorile și misiunea organizației, asigurând coerență între acțiunile întreprinse și scopul mai larg.
9. Organizațiile trebuie să fie deschise să ajusteze și să adapteze planul de management în funcție de schimbările contextului extern și intern.

10. Un plan de management bine elaborat și implementat contribuie la creșterea eficienței, la atingerea obiectivelor și, în cele din urmă, la succesul organizației de gestiune colectivă a dreptului de autor.

Într-o lume în continuă schimbare, un plan de management actualizat și flexibil servește ca fundament solid pentru dezvoltarea și progresul organizației de gestiune colectivă a dreptului de autor.