



Ghid Specific privind Implementarea Funcțiilor de Management în cadrul Asociației Greuceanu



1. CONTEXTUL ISTORIC AL DEZVOLTĂRII SECTORULUI NON-PROFIT	4
1.1. SECTORUL NON-PROFIT DUPĂ 1989	6
1.2. ROLURI ȘI FUNCȚII ALE ORGANIZAȚIILOR NEGUVERNAMENTALE ÎN SOCIETATE	8
1.3. TIPURI DE ORGANIZAȚII NON-PROFIT	10
1.4. CATEGORII DE ONG-RI	10
1.1.1. COOPERATIVELE	11
1.1.2. CASELE DE AJUTOR RECIPROC (CAR)	12
1.1.3. ORGANIZAȚIILE PATRONALE	12
1.1.4. SINDICATELE	12
1.1.5. SOCIETATEA NAȚIONALĂ DE CRUCE ROȘIE	13
1.1.6. CLUBURILE SPORTIVE	13
1.1.7. FUNDAȚIILE DE TINERET	14
1.1.8. CAMERELE DE COMERȚ ȘI INDUSTRIE A ROMÂNIEI ȘI CELE TERITORIALE	14
1.1.9. PARTIDELE POLITICE	14
1.1.10. ORGANIZAȚIILE ȘI CULTELE RELIGIOASE	14
2. FINANȚAREA SECTORULUI ASOCIATIV, ROLUL FINANȚATORILOR ÎN SUSTINEREA ȘI DEZVOLTAREA ONG-LOR, FUNDRAISING	16
2.1. CONCEPTE CHEIE:	16
2.2. FINANȚAREA ONG-LOR	16
2.3. SURSE DE FINANȚARE	17
2.3.1. DONATORI STRĂINI	17
2.3.2. FINANȚATORI LOCALI	18
2.3.3. ADMINISTRAȚIA CENTRALĂ	18
2.3.4. ADMINISTRAȚIA LOCALĂ	19
2.3.5. MEDIUL DE AFACERI	19
2.3.6. DONAȚIILE PUBLICE	19
2.3.7. ACTIVITĂȚI ECONOMICE	19
2.3.8. COTIZAȚIILE DE MEMBRU	19
2.4. METODE DE ATRAGERE A FONDURILOR	20
2.4.1. DIRECT MAIL (SOLICITARE DIRECTĂ)	20
2.4.2. EVENIMENTE SPECIALE ȘI SOLICITĂRILE PRIN INTERMEDIUL MASS MEDIA	21
2.4.3. COLECTELE STRADALE, SOLICITĂRILE TELEFONICE ȘI SOLICITAREA DIN UȘĂ-N-UȘĂ (DOOR-TO-DOOR)	23
2.4.4. PAYROLL GIVING (DEDUCERI SALARIALE)	24
2.4.5. MECANISMUL 2%	25
2.4.6. CERERILE DE FINANȚARE	25
2.5. TIPURI DE FINANȚATORI	27
2.5.1. FUNDAȚIILE INDIVIDUALE SAU FAMILIALE	27
2.5.2. FUNDAȚIILE CORPORAȚIILOR	27
2.5.3. FUNDAȚIILE COMUNITARE	27
2.5.4. FUNDAȚIILE MIXTE	27
2.5.5. AGENȚIILE GUVERNAMENTALE	27
2.5.6. PROGRAMELE INTERNAȚIONALE	28
2.5.7. PROGRAMELE GUVERNAMENTALE	28
2.5.8. ASOCIAȚIILE RELIGIOASE	28
2.5.9. ALTE INSTITUȚII	28

2.5.10. ORGANIZAȚIILE NEGUVERNAMENTALE	28
2.5.11. FIRMELE	28
2.6. AUTOSUSȚINEREA FINANCIARĂ A SECTORULUI	29
<u>3. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI ÎN ORGANIZAȚIILE NONPROFIT</u>	<u>30</u>
3.1. FUNCȚIA DE PREVIZIUNE	30
3.2. FUNCȚIA DE ORGANIZARE	32
3.2.1. ADUNAREA GENERALĂ ESTE ORGANUL DE CONDUCERE AL ASOCIAȚIEI, ALCĂTUIT DIN TOTALITATEA ASOCIAȚILOR.	32
3.2.2. CONSILIUL DIRECTOR	33
<u>CONSILIUL DIRECTOR ASIGURĂ PUNEREA ÎN EXECUTARE A HOTĂRÂRIILOR ADUNĂRII GENERALE.</u>	<u>33</u>
3.2.3. CENZORUL - COMISIA DE CENZORI	34
3.3. COORDONAREA ÎN ORGANIZAȚIILE NONPROFIT	34
3.4. FUNCȚIA DE ANTRENAREA ÎN ORGANIZAȚIILE NONPROFIT	35
3.4.1. MOTIVAREA	36
3.4.1.1. Motivația voluntarilor	36
3.4.1.2. Motivația angajaților	36
3.5. CONTROL-EVALUAREA ÎN ORGANIZAȚIILE NONPROFIT	37
<u>4. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR NEGUVERNAMENTALE</u>	<u>38</u>
4.1. CONCEPTE CHEIE:	38
4.1.1. BOARD-UL	38
4.1.2. DIRECTORUL EXECUTIV	38
4.1.3. STAFF-UL/ECHIPA ADMINISTRATIVĂ	38
4.1.4. VOLUNTARI	38
4.2. PROBLEME LEGATE DE CAPACITATEA ORGANIZATIONALĂ	38
4.3. CAPACITATEA DE A IMPLICA MAI MULT BENEFICIARI	39
4.4. PRACTICILE DE MUNCĂ ȘI PARTENERIATE ÎN ONG-RI	40
4.5. RESURSE UMANE	41
4.6. PLANIFICAREA STRATEGICĂ ÎN ONG-LE MICI	42
<u>5. ACȚIUNI COLECTIVE ÎN CADRUL ONG: VOLUNTARIAT, LOBBY ȘI ADVOCACY, CAMPANII PUBLICE</u>	<u>45</u>
5.1. CONCEPTE CHEIE:	45
5.2. ISTORICUL VOLUNTARIATULUI	45
5.3. MIȘCAREA DE VOLUNTARIAT ÎN ROMÂNIA	47
5.4. LOBBY ȘI ADVOCACY	50

1. CONTEXTUL ISTORIC AL DEZVOLTĂRII SECTORULUI NON-PROFIT

Mulți istorici, jurnaliști și economiști au descris România ca fiind țara unei continue tranziții. Datată ca stat național din 1859, prin unirea Moldovei cu Muntenia, România a încercat să adopte valorile și structurile Europei industrializate. Procesul s-a dovedit a fi extrem de dificil datorită moștenirii feudale, în care orașele erau aproape inexistente, producția era predominant agrară, iar conducătorii, în cel mai bun caz paternaliști, iar în cel mai rău, dictatori. A fost nevoie de patruzeci de ani pentru a duce o țară agrară către un stat industrializat. Artă și literatura portretizau viața la țară ca fiind idilică și patriarhală, în timp ce viața din orașe era văzută ca fiind plină de boli și corupție așa cum observă Ernest Bernea în cartea sa „Cadre ale gândirii populare în România. Contribuții la reprezentarea spațiului, timpului și cauzalității” luarea deciziilor și nesiguranța erau principalele temeri ale românilor. După primul război mondial, s-au făcut pași coerenți pentru a ajunge din urmă economia și cultura europeană, dar regimul monarhic și apoi dictatura fascistă au afectat progresul politic din România.

Societatea civilă, în sensul modern al cuvântului, s-a născut la începutul secolului XX. Au început să apară numeroase asociații culturale și sportive, s-a dezvoltat Crucea Roșie și o serie de alte organizații care se adresau unor categorii defavorizate ale populației. Biserica Catolică a continuat să se implice în probleme sociale prin intermediul ordinilor monahale și a asociațiilor religioase. Acesta este momentul în care s-a născut filantropia modernă în România. Clasele superioare se implicau în construirea de școli, în dezvoltarea unor sisteme de acordare a burselor, în menținerea spitalelor și a altor instituții publice. Clasa de mijloc era atrasă în campanii de strângere de fonduri, cum ar fi concerte și tombola sau în alte campanii realizate cu sprijinul mass-mediei. Construcția Athenaeum-ului Român, una dintre emblemele Bucureștiului, a fost posibilă datorită donațiilor individuale strânse în urma unei campanii care a rămas unică după mai bine de un secol. După al doilea război mondial și după doar câțiva ani în care democrația părea să renască, comunismul a preluat controlul nu doar asupra puterii politice și economice, ci și asupra structurilor societății civile. Unele au fost pur și simplu distruse, în vreme ce altele au fost convertite pentru a servi interesele noii structuri create. Până în anii 1950-1960, cea mai mare parte a societății civile era subordonată regimului politic.

O societate civilă „benignă” s-a născut în anii 1970-1980 fără să aibă caracterul militant care începea să se dezvolte în alte țări ale Europei de Est. Existau organizații și asociații de turism, speologie, protecția mediului, cultură, dintre care unele au avut succese importante la sfârșitul anilor '80 promovând arta și cultura română sau contribuind la studii pe mediu și acțiuni de conservare a naturii. Deși aceste grupuri se bazau uneori pe un număr

semnificativ de voluntari (uneori mai mari decât organizațiile neguvernamentale) nu au reușit să se facă auziți, rolul lor fiind în principal acela de a promova interesele membrilor lor. Cea mai mare parte a fondurilor necesare veneau de la stat sau de la organizații comuniste, deși o parte din resurse erau strânse din cotizațiile membrilor. Strângerea de fonduri, în adevăratul sens al cuvântului, era inexistentă.

În concluzie, se poate spune că societatea civilă a existat întotdeauna, dar în România nu a reușit niciodată să se manifeste ca o forță. De cele mai multe ori, accesul membrilor se limita la o elită intelectuală. Fondurile veneau fie de la câțiva filantropi de dinainte de al doilea război mondial, fie de la stat în timpul regimului comunist. Rolul acestora era de a servi exclusiv interesele membrilor și de a desfășura ocazional acțiuni de caritate. Asociațiile în beneficiul public erau în totalitate controlate și subordonate aparatului politic.

Evoluția sectorului non-profit din România se concentrează pe o structură ambivalentă care surprinde relația dintre dezvoltarea statului și sectorul voluntar. În vreme ce statul român se caracteriza printr-o slabă dezvoltare în perioada modernă timpurie același lucru se putea afirma și despre instituțiile filantropice, dar după 1864, când instituțiile și implicarea statului au crescut sectorul al treilea a rămas în continuare insuficient dezvoltat. În perioada interbelică protecția socială și organizațiile neguvernamentale au cunoscut o dezvoltare accentuată, aceasta fiind stopată în perioada comunistă de implicarea instituțiilor statului în asigurarea unor servicii care erau până în acel moment furnizate de ONG-uri. După 1989 statul a renunțat la pretențiile sale autoritariste iar dezvoltarea sectorului neguvernamental a fost reluată. În România, dezvoltarea instituțiilor filantropice și a discursului în legătură cu munca de caritate își au originea în Evul Mediu târziu, datorându-se, în opinia Mariei Bucur, dezvoltării Bisericii Ortodoxe creștine din teritoriile locuite de populațiile vorbitoare de limbă română (Țara Românească, Moldova, Transilvania, Banat și Dobrogea). Evoluția istorică a sectorului neguvernamental nonprofit se studiază corelat cu:

- a) dezvoltarea practicilor filantropice
- b) relația cu statul
- c) rolul religiei și al bisericii în societate

Sectorul independent”, cum mai este denumit în literatura de specialitate, nu reprezintă o noutate absolută în sistemul de organizare a vieții sociale. Existența acestui sector este cunoscută de cel puțin patru secole, sub forma activităților desfășurate de biserică, instituțiile filantropice sau de caritate, asociațiilor de ajutor reciproc, școlilor private etc.

Pot fi identificate șase etape istorice în evoluția istorică: perioada medievală (secolele X-XIV), perioadă modernă timpurie (secolele XV-XVIII), perioada modernă (secolele XIX-X), perioada interbelică, perioada comunistă, perioada de după 1990.

1.1. Sectorul non-profit după 1989

Prăbușirea comunismului a creat posibilitatea dezvoltării unor politici pluraliste și construirii societății civile, dar moștenirile acestui regim nu au permis crearea unor condiții propice pentru astfel de schimbări în România datorită ambiguității schimbărilor politice ce au avut loc. Un vacuum de încredere a înlocuit resentimentele românilor față de viața politică și publică. Voluntariatul fusese atât de compromis de politicile coercitive ale regimului Ceaușescu, încât majoritatea publicului a ajuns să identifice ”liberalizarea” cu retragerea din activitățile cu specific civic. Așa se explică dezvoltarea de mică amploare și importanța marginală a organizațiilor neguvernamentale din perioada de început a tranziției, limitată doar la câteva persoane care au avut inițiativa de a umple golul creat de dispariția serviciilor sociale guvernamentale.

Pot fi identificate câteva etape în dezvoltarea sectorului neguvernamental din 1989 încoace, care se leagă de schimbarea contextului politic de la căderea comunismului. Între 1990-1993 societatea civilă a fost de multă lume considerată ‘inamicul public’ al structurilor de putere din România.. Această atitudine a fost reprezentativă pentru acea perioadă. Societatea civilă, mai ales ONG-urile cu rol de advocacy, erau percepute ca fiind apanajul unui sistem democratic și erau cu greu tolerate. Trebuie spus că cele mai multe ONG-uri manifestau o atitudine prin care favorizau opoziția politică a acelei perioade și erau extrem de critice la adresa guvernului, pe care îl considerau o rămășiță a guvernării comuniste. Donatori au avut un rol în crearea acestei atitudini prin susținerea deschisă a organizațiilor. În următorii trei ani, atitudinea față de ONG-uri s-a îmbunătățit încet, dar sigur; pot fi găsite chiar exemple de colaborare între societatea civilă și autorități. În ciuda schimbării în bine a atitudinii se simțea lipsa unor politici care să sprijine dezvoltarea sectorului neguvernamental. Existau puține oportunități de a obține fonduri de la structuri guvernamentale, iar autoritățile erau în continuare ambivalente în legătură cu acțiunile de advocacy ale ONG-urilor.

Rareori autoritățile au fost dispuse să recunoască rolul pe care societatea civilă poate și trebuie să-l joace într-o societate modernă, iar mass-media și-a concentrat atenția în special pe activități comerciale, fraude fi scale sau adopții internaționale dubioase. Primii șase ani ai tranziției din 1990 încoace au dus la o situație în care, pentru populație, societatea civilă și organizațiile neguvernamentale erau în cel mai bun caz o entitate abstractă și necunoscută, iar în cel mai rău caz asociate cu delapidările și fraudele fi scale. Oficialitățile publice acceptau rolul organizațiilor neguvernamentale doar atunci când aduceau resurse externe în comunitate. Așa numita „mentalitate a românilor” caracterizată prin lipsa de încredere și comunicare a continuat să marcheze relația dintre clasa politică și structurile

societății civile. Relațiile ONG-urilor cu guvernul s-au îmbunătățit după alegerile din 1996, când Emil Constantinescu a devenit președintele României. Mulți dintre reprezentanții societății civile au devenit consilieri prezidențiali și au stabilit relații cu instituția prezidențială. Acest lucru a făcut ca imaginea societății civile și a ONG-urilor, în particular, să se îmbunătățească.

Cum însă promisiunile făcute în timpul campaniei electorale nu s-au materializat, imaginea pozitivă a organizațiilor a început să se diminueze. În ultimul an al guvernării Convenției Democratice, electoratul a început să asocieze ONG-urile cu un guvern care i-a dezamăgit. În prezent, ONG-urile au început să fi acceptate ca parteneri în procesul de luare a deciziilor și au acces mai ușor la fondurile guvernului, mai ales când e vorba de oferirea unor servicii pentru grupuri sociale dezavantajate.

Pe parcursul timpului afirmarea organizațiilor neguvernamentale a devenit din ce în ce mai dificilă, pe măsură ce liderii politici au început să vadă în organizațiile neguvernamentale adevărate amenințări la adresa legitimității guvernului. Odată cu extinderea controlului asupra celui de-al treilea sector statul a obstrucționat orice activitate filantropică desfășurată în altă zonă decât cea guvernamentală.

În această perioadă de început s-a conturat o generație de tineri educați, neîncrezători în legitimitatea statului, care au intrat în competiția pentru sectoarele economic și de servicii publice neguvernamentale. Implementarea programelor internaționale private (Open Society, Helsinki Watch) și a celor guvernamentale (Phare și Fullbright), cu birouri în România a prilejuit o primă cunoaștere a posibilității de a lucra într-un domeniu dinamic, competitiv și economic. Deși succesul acestor programe nu a fost raportat la așteptările partenerilor internaționali sau ale beneficiarilor români, ele au contribuit la formarea noțiunilor de activitate publică într-un sens categoric mai bun decât cel prevalent în 1989. Dorința de a beneficia de protecția socială a început să ia locul respingerii totale a implicării în treburile publice, astfel încât interesul cetățenilor români față de participarea în cel de-al treilea sector a crescut. Inconsecvența politicilor guvernamentale față de cel de-al treilea sector este în parte explicabilă prin atitudinea guvernanților dornici, pe de o parte, să finanțeze costurile serviciilor de protecție socială și aflați, pe de altă parte sub presiunea organismelor internaționale care au avut ca scop sistarea controlului statului asupra prețurilor.

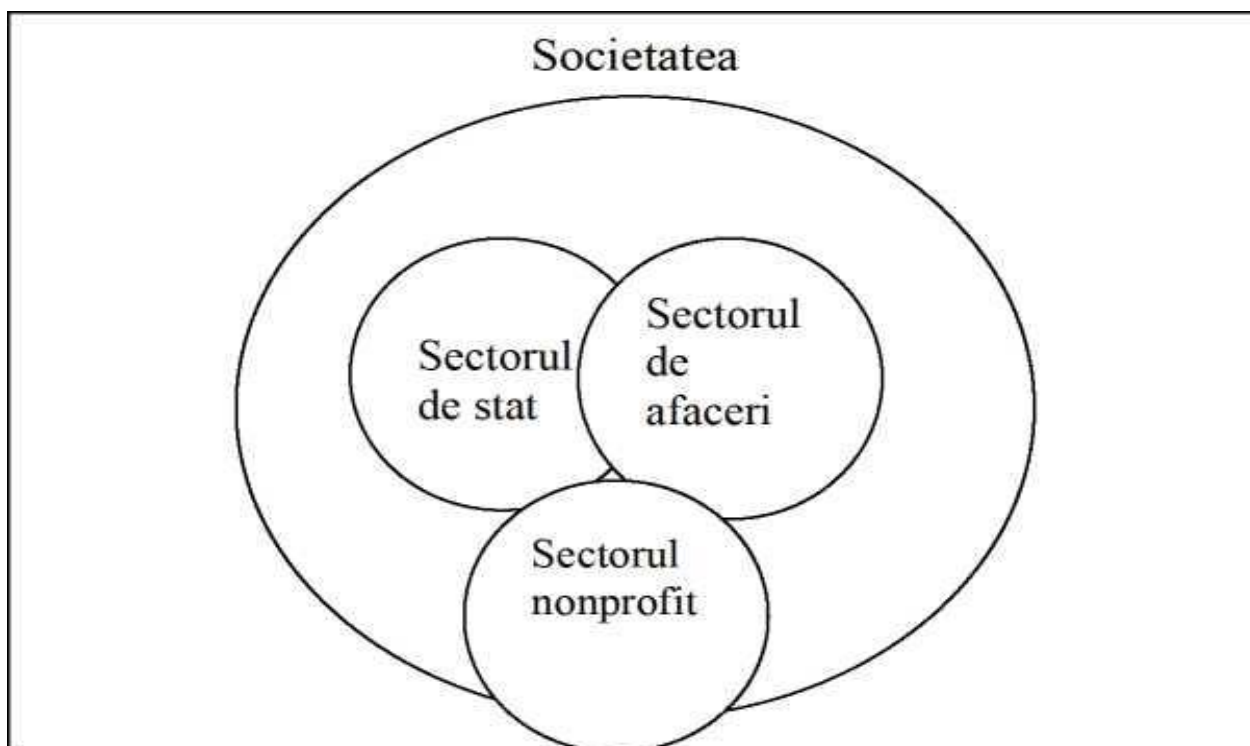
În ciuda tuturor tensiunilor existente de-a lungul perioadei post decembriste organizațiile neguvernamentale au cunoscut o relativă dezvoltare pe măsură ce legislația specifică a devenit mai puțin rigidă și a început să reflecte și alte interese publice. Organizațiile neguvernamentale sunt o puternică forță în sfera publică și au șansa de a deveni parteneri

ai instituțiilor guvernamentale - și nu rivali ai acestora - în conturarea obiectivelor și acțiunilor pentru viitoarele programe în cadrul celui de-al treilea sector.

1.2. Roluri și funcții ale organizațiilor neguvernamentale în societate

Dacă inițial la nivel național organizațiile sectorului nonguvernamental se implicau în domeniile care puteau fi controlate numai de fiecare stat, cum ar fi: combaterea infracționalității, a șomajului, a protecției sociale, azi aceste domenii unifica eforturile mai multor state prin politicile comune elaborate și implementate atât de instituțiile publice, cât și de organizațiile nonguvernamentale. De regulă, Guvernele își reunesec eforturile pentru soluționarea problemelor economice, sociale și politice, indiferent de statul de origine sau statul în care urmează să desfășoare activități.

Pentru a stabili funcțiile sectorului nonprofit este bine să pornim de la ideea deja acceptată a delimitării societății. Din acest punct de vedere pot fi delimitate trei sectoare: sectorul de stat, sectorul “profit” (economic) și sectorul nonprofit. În concordanță cu acest lucru figura 1 prezintă care este relația între cele trei sectoare. Principul parteneriatului, unul foarte des invocat, dintre cele trei sectoare poate fi observat și aici.



În cadrul sistemului, sectorul nonprofit are două funcții principale.

Prima funcție ar fi cea de **prevenire și de corecție**, care încearcă să prevină și să corecteze eventuale probleme, lipsuri în funcționarea sectorului de stat și cel de afaceri.

O a doua funcție este cea de **dezvoltare**, care ajută la dezvoltarea societății civile, a societății în general prin apărarea valorilor civile, prin întărirea colaborării și prin crearea cadrului activităților comune. Dacă acceptăm cele două funcții - atunci în concordanță cu

terminologia folosită în managementul ONG-urilor - acestea pot fi considerate chiar menirea sectorului non-profit, iar rezultatele obținute de sectorul civil pot fi evaluate în funcție de aceasta. Pe lângă aceste funcții mai întâlnim și altele la fel de importante. Dacă analizăm activitățile desfășurate de unele organizații putem să spunem că prestează servicii în anumite domenii în care statul nu intervine, răspunzând astfel la necesitățile societății civile. Unele organizații identifică anumite probleme a unor categorii de persoane defavorizate sau discriminate, îndeplinind funcții de mediere și informare a populației pentru a accepta aceste persoane (probleme legate de discriminare rasială, religioasă, etnică, homosexualitate etc.) De multe ori pe aceste organizații le putem întâlni jucând funcția de avocat, reprezentând anumite probleme sau anumite persoane care se confruntă la un moment dat cu o problemă care se află în aria de activitate a organizației și care beneficiază de suficiente informații prin intermediul cărora poate să apere respectiva persoană.

Organizațiile reprezintă un garant al drepturilor cetățenilor, deoarece luptă pentru promovarea drepturilor omului, a liberului acces la informațiile de interes general al cetățenilor, promovează voluntariatul și ideea de ajutor, promovează dezvoltarea relațiilor de ajutor reciproc și colaborare dintre oameni.

În acest sens, organizațiile neguvernamentale își pot asuma diverse funcții cum ar fi:

- a) Intermedierea relației dintre cetățeni și autorități
- b) Facilitarea integrării sociale și politice a cetățenilor (organizațiile reprezintă un cadru de participare civică)
- c) Furnizarea de bunuri și servicii către comunitate
- d) Reprezentarea intereselor unor grupuri din cadrul societății

În istoria postdecembristă a sectorului non-profit din România s-au consumat episoade când aceste organizații și-au îndeplinit funcțiile din cadrul societății. Cele mai elocvente sunt cazul Dracula Parc și chiar Roșia Montană când datorită unor puternice acțiuni de protest organizațiile neguvernamentale au reușit să atragă atenția sectorului de stat și chiar a societății asupra pericolelor care derivă din implementarea unor decizii greșite. Tot pentru îndeplinirea funcțiilor sale se constată o intensă activitate ce sprijină asociativitatea, crearea de rețele de informare (ex. Birouri de consiliere pentru cetățeni - un program finanțat de Uniunea Europeană care prevedea că aceste birouri trebuie gestionate de către ONG-uri în parteneriate cu instituții ale administrației publice locale) sau organizarea de conferințe, seminarii, târguri (Târgul Național al Organizațiilor Neguvernamentale din România). Totuși, există voci care susțin că societatea civilă trăiește una din cele mai negre perioade din existența sa. Această perioadă neagră se datorează în primul rând inactivității societății civile față de excesele puterii.

1.3. Tipuri de organizații non-profit

Pentru a descrie tipurile de organizații la care se face referire se folosesc o serie de termeni cum ar fi organizații non-profit: care este termenul cel mai larg, folosit pentru a descrie toate tipurile de organizații care nu au scop lucrativ, și sunt, cel puțin parțial independente de stat. Acestea includ grupuri comunitare formale sau informale, ONG-uri, grupuri religioase și instituții publice. În cadrul cursului, partidele politice și organizațiile partizane au fost excluse din această definiție.

Grupuri comunitare: au un scop geografic limitat au relații puternice cu comunitatea. Pot fi grupuri înregistrate formal sau grupuri informale care servesc o anumite comunitate geografică. În ultimii ani, au apărut numeroase grupuri comunitare, în special, în mediul rural. Este încă prea devreme pentru a spune cât de durabile vor fi astfel de inițiative și dacă sunt punctul de plecare pentru o societate civilă cu rădăcini mai adânci în comunitate.

ONG-uri: grupuri înregistrate ca asociații, fundații sau federații. Sunt de obicei mai complexe decât grupurile comunitare, în ceea ce privește structura și procedurile de management, deși nu există o limită clară între ONG-uri și grupuri comunitare.

Tipuri de ONG-uri:

- a) în funcție de tipul de activitate desfășurată
- b) în funcție de statutul juridic avut.

În funcție de tipul de activitate:

- a) Furnizori de servicii
- b) De reprezentare
- c) Sociale - de ajutor social
- d) Donatoare - oferire de granturi

În funcție de statutul juridic avut

- a) Organizații tipice: Asociații, Fundații și Federații
- b) Organizații atipice: Cooperativele, Case de Ajutor Reciproc (CAR), Organizații Patronale, Sindicate, Societatea Națională de Cruce Roșie, Cluburile Sportive, Fundațiile de tineret, Camere de Comerț și Industrie, Partidele Politice.

1.4. Categoriile de ONG-uri

Conform cadrului legislativ existent în România (Ordonanța 26/2000 modificată și completată prin Ordonanța 37/2003, Legea de aprobare a ordonanțelor 246/2005) **organizații tipice** pot fi considerate: asociațiile, fundațiile și federațiile. Alături de acestea întâlnim și alte forme de organizații, a căror apartenență la sectorul non-profit este discutabilă din perspectiva îndeplinirii caracteristicilor unei organizații neguvernamentale, aceste **organizații fiind numite atipice** (Cooperativele, Case de Ajutor Reciproc (CAR),

Organizații Patronale, Sindicate, Societatea Națională de Cruce Roșie, Cluburile Sportive, Fundațiile de tineret, Camere de Comerț și Industrie, Partidele Politice). Inexistența unor prevederi legale prin care să fie stabilite criteriile de determinare a sectorului non-profit duce la tratarea acestor organizații ca fiind în vecinătatea sectorului sus numit.

În ceea ce privește diferențele dintre organizațiile tipice și atipice se pot stabili următoarele:

- a) Organizațiile tipice (asociații, fundații și federații) îndeplinesc cumulativ criteriile care caracterizează sectorul non-profit, conform definiției formulată de Salamon și Anheier în 1992. De asemenea, organizațiile tipice se constituie și funcționează conform reglementărilor legale în materie de organizații neguvernamentale (OG 26/2000, OG37/2003 și Leg.246/2005).
- b) Organizațiile atipice nu îndeplinesc cumulativ toate criteriile stabilite de definiția formulată de Salamon și Anheier, ci doar pe unele dintre ele. O altă caracteristică a organizațiilor atipice este faptul că fiecare dintre aceste organizații se constituie și funcționează după un cadru legal propriu fiecărei organizații, diferit de cadrul legal cu privire la organizațiile neguvernamentale.

1.1.1. Cooperativele

Se definesc ca fiind asociații cu caracter economic care se constituie pe baza consimțământului liber exprimat al persoanelor care devin membri ale acestora în scopul desfășurării de activități în comun cu mijloace de producție în proprietate colectivă sau închiriate. Astfel sunt cooperativele de invalizi care au ca scop integrarea în producție a persoanelor cu deficiențe. Cadrul legal specific cu privire la cooperative este reprezentat de Leg. 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperației. Cooperativele sunt asociații autonome de persoane fizice (cel puțin 5 membri) cu caracter economic, care desfășoară în comun diferite activități (producție, aprovizionare, valorificare, exploatare, etc.). Capitalul acestora nu poate fi mai mic de 500RON. Acest tip de organizații au un regim fiscal favorizant în sensul că sunt scutite de impozitul pe profit. După obținerea codului unic de înregistrare ele dobândesc personalitatea juridică.

În cazul cooperativelor există posibilitatea împărțirii profitului între membrii organizației, participarea la profit fiind trăsătura care le determină să aibă o poziție discutabilă față de sectorul non-profit. Membrii primesc dividende din profitul anual;

Adunarea generală este formată din totalitatea membrilor cu drept de vot și consiliul de administrație trebuie să fie format dintr-un număr mai mic sau egal cu 11. De asemenea, pot avea loc fuziuni și diviziuni între societăți cooperatiste, iar cooperativele se pot grupa în Asociații și Uniuni. Statul sprijină dezvoltarea societăților cooperative, le garantează

autonomia, independența și un regim care să nu fie mai puțin favorabil decât cel acordat altor agenți economici.

1.1.2. Casele de Ajutor Reciproc (CAR)

Sunt asociații fără scop lucrativ, organizate prin liberul consimțământ al salariaților din unitățile economice, în scopul sprijinirii și întraajutorării financiare a membrilor. CAR-le dobândesc personalitate juridică pe baza unei legi speciale, Leg.135/2003. Cu privire la veniturile dobândite de CAR-ri, acestea nu se împart între membri, ci se întorc în cadrul unui fond social destinat susținerii împrumuturilor.

1.1.3. Organizațiile patronale

Au fost înființate în 1991, misiunea lor fiind aceea de a menține dialogul cu sindicatele și de a se constitui ca parteneri în ceea ce privește negocierile salariale. Este discutabilă, în acest sens, separația față de instituțiile statului în anumite situații. Cadru legal cu privire la organizarea și funcționarea patronatelor este reprezentat de Leg. 356/2001. Patronatele sunt organizații ale patronilor, autonome, fără caracter politic, înființate ca persoane juridice de drept privat, fără scop patrimonial. Patronatele sunt organizate pe diferite ramuri de activitate și sunt constituite pe activități economice și organizate pe secțiuni, diviziuni, ramuri și la nivel național. Un număr de cel puțin 15 persoane juridice înmatriculate sau persoane fizice autorizate potrivit legii pot constitui un patronat. Se pot constitui patronate și cu un număr de cel puțin 5 membri în ramurile în care aceștia dețin peste 70% din volumul producției.

1.1.4. Sindicatele

Sunt organizații fără caracter politic, constituite în scopul apărării și promovării intereselor profesionale, economice, sociale, culturale și sportive ale membrilor lor. Sindicatele sunt independente față de stat, partidele politice sau patronate. Pot fi membri de sindicat persoanele care au calitatea de salariat, exceptând pe cei care exercită funcții de stat. O persoană poate face parte doar dintr-un singur sindicat. Cadru legal care reglementează organizarea și funcționarea sindicatelor este Leg. 54/2003. Statutul este adoptat de către membrii săi, cu respectarea dispozițiilor din prezenta lege cu privire la modul de constituire, funcționare și dizolvare. Membrii de sindicat au dreptul (de a-și): elabora reglementări proprii, alege liber reprezentanții, organiza gestiunea și activitatea lor și formula programe proprii de acțiune. Conducerea sindicatelor e înfăptuită de cetățeni români, membri ai sindicatului. E interzisă desfacerea contractului de muncă pe motive ce privesc activitatea din sindicat.

1.1.5. Societatea Națională de Cruce Roșie

Funcționează ca persoană juridică de drept public, neguvernamentală, apolitică, autonomă și fără scop patrimonial. Își desfășoară activitatea cu caracter umanitar, iar legea care o reglementează e Legea 139/1995, completată de Leg. 524/2004. Crucea Roșie beneficiază de măsurile pe care le stabilește legea și de sprijin financiar din partea autorităților pentru desfășurarea unora din activitățile sale.

1.1.6. Cluburile sportive

Sunt structuri sportive cu personalitate juridică, constituite în condițiile legii 69/2000 cu privire la educația fizică și sport. Ele funcționează în subordinea MTS și au ca surse de finanțare atât venituri extrabugetare, cât și subvenții de la bugetul de stat. Ele se află sub patronaje multiple, raporturile atât cu instituțiile de stat cât și cu sectorul privat justifică încadrarea cluburilor sportive între situațiile hibride public-privat. Cluburile sportive pot fi:

- a) persoane juridice de drept privat, structuri fără scop lucrativ sau societăți comerciale sportive pe acțiuni;
- b) persoane juridice de drept public.

Cluburile sportive de drept privat, fără scop lucrativ, sunt persoane juridice nonprofit, constituite, în condițiile legii, ca structuri mono- sau polisportive. Cluburile sportive de drept privat au regim propriu de administrare și de gestionare a bugetului și a patrimoniului, aprobat de adunările generale ale acestora, în condițiile legii. Cluburile sportive se supun în fiecare an verificărilor financiare, potrivit legii.

Cluburile sportive de drept public sunt persoane juridice, înființate ca instituții publice în subordinea organelor administrației de stat, și au drept obiect de activitate performanța, selecția, pregătirea și participarea la competiții interne și internaționale. Cluburile sportive de drept public mono sau polisportive se organizează și funcționează după regulamente proprii, elaborate conform legii.

Cluburile sportive profesioniste sunt structuri sportive organizate ca asociații fără scop patrimonial sau societăți comerciale sportive pe acțiuni, care au obținut licența din partea federației sportive naționale, emisă în conformitate cu statutele și regulamentele federațiilor internaționale pe ramura de sport. Cluburile sportive profesioniste se organizează numai pentru o singură disciplină sportivă. Cluburilor sportive profesioniste, organizate ca asociații fără scop patrimonial, li se aplică regimul juridic al acestui tip de asociații, iar cluburilor sportive profesioniste, organizate ca societăți sportive comerciale pe acțiuni, li se aplică regimul juridic al societăților comerciale, cu particularitățile din prezenta lege.

1.1.7. Fundațiile de tineret

Sunt persoane juridice de drept privat, autonome, neguvernamentale și fără scop patrimonial, care funcționează pe baza unui statut propriu și a OG 26/2000. Acestea reprezintă o structură neguvernamentale de tineret și pentru tineret. Cele mai multe dintre programele derulate de aceste fundații sunt finanțate prin granturi provenite atât de la autorități publice cât și de la finanțatori particulari.

1.1.8. Camerele de Comerț și Industrie a României și cele teritoriale

Sunt organizații non- guvernamentale autonome și de utilitate publică; au personalitate juridică și sunt înființate prin libera asociere a comercianților; În cadrul Camerelor nu se desfășoară activități comerciale. Legea de organizare și funcționare a CCI este Leg. 357/2007. Scopul lor este acela de a promova intereselor membrilor lor pentru dezvoltarea comerțului și industriei, corespunzător cerințelor economiei de piață în raport cu autoritățile române și cu organismele din străinătate; Organele centrale și locale de stat sunt *obligate* să le acorde *sprijin* în vederea *realizării scopului* pentru care au fost înființate și *realizării acțiunilor* pe care le inițiază. Forma de organizare: adunarea generală; adunările pe secțiuni; colegiul de conducere și președintele

Sursele de finanțare sunt reprezentate de cotizațiile membrilor, taxe, tarife, comisioane, donații și orice alte venituri realizate din activitatea desfășurată, în condițiile prevăzute de statut;

Camera de Comerț și Industrie a României colaborează în special cu autoritățile centrale de stat, oferă informații și analize la cerere și este responsabilă de târgurile internaționale la care participă și statul român.

1.1.9. Partidele politice

Sunt persoane juridice de drept public, asociații ale cetățenilor români cu drept de vot, care participă în mod liber la formarea și exercitarea voinței lor politice. Finanțarea lor se face prin cotizații, donații, subvenții de la bugetul de stat (doar pt. partidele parlamentare) și venituri din activități economice proprii. Legea de funcționare a partidelor politice este Leg. 14/2003.

Se poate observa că majoritatea organizațiilor nu respectă criteriile pentru a fi incluse pe deplin în sectorul non-profit, noțiunea de hibrid fiind cea care le desemnează apartenența.

1.1.10. Organizațiile și cultele religioase

După 1989, bisericile din România și-au dobândit o reală și efectivă autonomie. În prezent în România cultele religioase sunt libere și autonome, statul garantând și respectând aceste drepturi. Cultele sunt egale în raporturile dintre ele, sunt egale în fața legilor și a autorităților,

fără privilegii sau discriminări. Statul sprijină activitatea cultelor religioase, în Constituția României fiind menționate câteva modalități ale acestui sprijin: înlesnirea activităților religioase în armată, spitale, azile, orfeline, penitenciare. Potrivit legii, cultele religioase nu intră în sfera sectorului non-profit, însă acestea au posibilitatea de a înființa asociații sau organizații cu caracter religios care însă se supun regimului comun pe care îl stabilește O.G. 26/2000, O.G. 37/2003 și Legea 246/2005. Legea 21/1924 a stat la baza înființării tuturor organizațiilor până în 2000.

Asociațiile, fundațiile și federațiile întrunesc cel mai bine trăsăturile organizației non-profit, fapt pentru care în cele ce urmează când se face referire la sectorul non-profit neguvernamental, în cadrul acestui curs, sunt vizate asociațiile, fundațiile și federațiile.

În țările Uniunii Europene legislația cu privire la organizațiile non-profit (dintre care cele mai cunoscute tipuri sunt fundațiile și asociațiile) aparține uneia dintre următoarele două tradiții juridice:

- a) Țările de drept cutumiar (ex. Marea Britanie) consideră că acordul benevol între persoanele care înființează o asociație este suficient pentru ca asociația să primească personalitate juridică;
- b) Țările de drept scris (ex. Franța) cer ca anumite formalități cum ar fi înregistrarea și publicitatea să fie îndeplinite înaintea acordării personalității juridice.

Fiecare țară are propriile definiții pentru organizațiile cuprinse în sectorul nonprofit.

Există o serie de probleme comune în ceea ce privește reglementarea sectorului neguvernamental non-profit care se datorează:

- a) tipurilor de organizații și abordării unitare a sectorului
- b) controlului și autoreglementării sectorului
- c) relațiilor cu instituțiile statului,
- d) deducerilor din taxele și impozitele ce se plătesc statului pentru activitatea de bază,
- e) posibilitatea oferirii de fonduri din partea persoanele fizice sau juridice (donații și sponsorizări),

2. FINANȚAREA SECTORULUI ASOCIATIV, ROLUL FINANȚATORILOR ÎN SUSȚINEREA ȘI DEZVOLTAREA ONG-LOR, FUNDRAISING

2.1. Concepte cheie:

Conceptele cheie sunt finanțator, fundraising, cerere de finanțare, formular de finanțare, surse de finanțare externă, surse de finanțare internă.

2.2. Finanțarea ONG-lor

Finanțarea este o formă de manifestare a filantropiei pentru susținerea activității organizațiilor nonguvernamentale. În același timp poate fi considerat un instrument pus la îndemâna actorilor ca modalitate de a-și manifesta (ne-) recunoștința/(dez-)acordul pentru ceea ce fac sau nu fac organizațiile, fiind practic un instrument de evaluare a activităților întreprinse pentru realizarea misiunii și a nivelului în care organizația investește pentru a primi acest sprijin. Sau poate fi un instrument de control extern, o formă tacită prin care organizațiile nonguvernamentale în schimbul sprijinului oferit se angajează din punct de vedere etic să răspundă nevoilor comunității în măsura în care cel puțin au declarat prin misiunea organizației. Măsura în care un actor oferă suport unei organizații poate fi privită din două perspective: în primul rând demonstrează disponibilitatea de a acorda sprijin și existența unui potențial filantropic, iar în al doilea rând constituie un stimulent pentru organizații în realizarea demersurilor de solicitare a resurselor financiare, orientate către alte categorii de actori cu potențial de sprijinire a acestora.

În altă ordine de idei, necesitatea resurselor financiare afectează comportamentul sectorului față de evoluția nevoilor și intereselor grupurilor țintă raportate la cele ale comunității, fapt cauzat de schimbările de natură socială, economică și politică. Din aceste considerente resursele financiare sunt extrem de importante în consolidarea sectorului pentru ca acestea să dispună de capacitatea necesară reprezentării diferitelor grupuri de interese ale societății, intermedierea relațiilor dintre cetățeni și autorități, suplimentarea cu bunurile și serviciile publice, precum și pentru a facilita integrarea socială și politică a cetățenilor.

Autofinanțarea sectorului nonguvernamental este un concept relativ nou, care se referă la finanțarea sectorului din prestarea serviciilor sau derularea activităților cu caracter economic. Termenului definește diverse tipuri de venit care nu sunt nici granturi și nici donații, ci cotizații de membru, onorarii obținute din prestarea serviciilor și vânzarea de bunuri, venituri obținute din închirierea bunurilor și echipamentelor care temporar nu sunt utilizate de ONG-urile proprietare și bunuri nemateriale, cum ar fi: licențele și patentele, veniturile obținute din desfășurarea activităților comerciale în parteneriat sau prin asociere cu alte organizații publice, private sau intermediare, veniturile din investiții, tranzacțiile

financiare, dobânzi și împrumuturi. Practicarea efectivă a autofinanțării impune anumite limite și riscuri cu privire la respectarea regulilor etice și transparența activităților organizațiilor. Apariția autofinanțării are drept cauze vulnerabilitatea, instabilitatea și crizele sectorului. Mai nou, autofinanțarea este practică de ONG-uri pentru a-i crește independența financiară. Chiar dacă nu este o modalitate de a obține resurse considerabile, rămâne a fi o oportunitate la care ONG-urile vor apela pentru a-și spori veniturile, deoarece numărul efectiv al celor care recurg la această metodă este relativ mic.

Un alt concept este cel de cofinanțare, fiind mai mult o combinație dintre cele două și care actualmente este o condiție de eligibilitate impusă de finanțatorii externi, adică proiectul unei organizații poate fi finanțat cu condiția ca 10% sau 2% din bugetul proiectului să fie suportat de însăși organizația. Implementarea proiectului trebuie realizată prin intermediul resurselor financiare obținute din alte surse decât cele externe. Multe organizații fac față mai greu la astfel de cerințe, totuși acestea constituie trepte importante pentru a combate dependența față de o anumită sursă de finanțare, plus că beneficiile finanțării din alte surse are rezultatul stabilirii parteneriatelor.

2.3. Surse de finanțare

Putem inventaria opt surse de finanțare pentru ONG-le românești: donatorii străini, finanțatorii locali, administrația centrală, administrația locală, mediul de afaceri, donațiile publice, activitățile economice și cotizațiile de membru.

2.3.1. Donatori străini

În ceea ce privește sursele externe, estimăm că 55% din finanțarea sectorului ONG este asigurată de donatorii străini. Fondurile străine sunt inegal distribuite; în timp ce anumite domenii (drepturile omului, protecția mediului, educația civică) primesc aproape 100% din finanțarea de care dispun din străinătate, altele (cultură și artă) sunt aproape exclusiv sprijinite de sectorul de afaceri sau autoritățile locale.

Donatorii străini au adoptat o diversitate de strategii de asistență care s-au schimbat în timp:

- a) în prima parte a prezenței lor în România, donatorii au dezvoltat strategii puternic influențate de tradițiile ONG din țările de origine, doar într-o fază ulterioară acordând atenția necesară nevoilor locale;
- b) în câteva domenii de interes prioritar donatorii străini au dezvoltat ONG-uri puternice, care sunt cu totul dependente de input - urile din străinătate;
- c) câțiva donatori au încercat să încurajeze cooperarea și parteneriatul din interiorul sectorului ONG, prin solicitări de candidaturi comune a două sau mai multe ONG în îndrumările de finanțare.

Donatorii au raportat câteva dificultăți în construirea unor strategii de finanțare eficace.

- a) În trecut, donatorii tindeau să consulte lideri ONG sau experți influenți din București, ceea ce a dus la servirea unui cerc restrâns de interese. Acești lideri ONG nu și-au asumat responsabilitatea de “purători de cuvânt” ai sectorului ONG și au exprimat opinii personale sau interese proprii. Deși donatorii resimt nevoia de a se consulta cu un cerc mai larg, România este o țară mare cu o infrastructură deficitară, mai ales în regiunile îndepărtate de Capitală. Din acest motiv, donatorii vor continua să se sprijine pe intermediari sau pe alți donatori pentru informații, plecând de la premisa validității și corectitudinii opiniilor acestora. Mai ales, sistemul cere intermediarilor să conștientizeze problemele și interesele sectoriale din afara marilor orașe și să le reprezinte pe acestea în relațiile cu donatorii.
- b) Donatorii au înfruntat o serie de obstacole în implementarea strategiilor lor din cauza imperfecțiunilor cadrului juridic și fiscal (mai ales în trecut, dar și în prezent).

Lipsa unei coordonări strategice între donatori a dus la un tip de finanțare nearmonizat, determinat de reprezentarea inadecvată de către intermediari a intereselor sectoriale. În orice caz, dacă Forumul Donatorilor va acționa strategic și dacă Forumul Național ONG își va mări reprezentativitatea, există potențial pentru o mai eficientă comunicare și deci pentru influențarea strategiilor viitoare de finanțare.

În momentul actual, UE sprijină prin programele sale parteneriatul între ONG, urmărindu-se crearea de parteneriate strategice între ONG-uri din aceleași domenii pentru a crește impactul proiectelor asupra grupurilor țintă.

2.3.2. *Finantatori locali*

Oferă granturi mici ONG - lor. Sunt cei mai bine plasați pentru a oferi granturi mici, întrucât reacționează mai rapid la schimbarea nevoilor la nivel local. Aceste organizații românești au atras fonduri din străinătate pe care le distribuie local, asumându-și responsabilitatea asupra deciziilor de finanțare. Potențialul lor de a contribui la dezvoltarea sectorului este semnificativ. În același timp au nevoie de o mai bună colaborare cu donatorii străini. Se impun câteva ameliorări ale practicilor de finanțare locală, cu precădere în domeniul transparenței, accesibilității și conflictului de interese.

2.3.3. *Administrația centrală*

Fondurile administrației centrale sunt disponibile ONG-lor active în domeniile: social, sănătate, tineret. În general, în ceea ce privește acordarea fondurilor guvernamentale se resimt următoarele aspecte negative:

- a) lipsa sistemelor clare și transparente de alocare a fondurilor și tendința de a apela la relații personale;

- b) absența abilităților și a capacității de finanțare eficiente ale ministerelor;
- c) lipsa fondurilor destinate în principal ONG-ilor;
- d) absența sistemului de influențare a distribuției strategice a fondurilor către sector.

2.3.4. Administrația locală

- a) există cadrul juridic necesar finanțării ONG de către administrația publică locală, dar acest lucru nu a schimbat foarte mult situația observată la începutul anilor 90;
- b) administrația publică locală dispune de fonduri limitate iar alocarea lor este afectată de aceleași dezavantaje ca și în cazul administrației centrale.

2.3.5. Mediul de afaceri

- a) în ciuda legii sponsorizării, fondurile provenite din mediul de afaceri sunt limitate;
- b) există ONG-uri care supraviețuiesc aproape în întregime din donațiile companiilor și firmelor, mai ales în domeniul social;
- c) ONG-le consideră că mediul de afaceri ar putea deveni o sursă importantă de venit dacă sectorul va dezvolta o strategie pe termen lung care să pună temelia înțelegerii aprofundate a rolului ONG-ilor și a conceptului de responsabilitate socială.

2.3.6. Donațiile publice

Constituie un volum mic din bugetul organizațiilor neguvernamentale. Totuși trebuie remarcat că în ultimii ani asemenea manifestări organizate au avut un succes neașteptat. În general însă trebuie să remarcăm că evenimentele de atragere de fonduri au fost mai importante pentru sensibilizarea atenției publice decât pentru colectarea propriu-zisă a fondurilor, ceea ce este semnificativ pentru că a adus ONG-le în prim-plan.

2.3.7. Activități economice

Multe ONG-uri consideră dezvoltarea activităților economice o trăsătură de bază a viitoarei autosușineri financiare, de vreme ce aceasta poate furniza o sursă independentă stabilă și continuă de venit.

Gama de activități generatoare de venit include:

- a) plăți din partea sectorului de afaceri pentru studii de fezabilitate, planuri de afaceri, fise psihologice și instruirea angajaților;
- a) servicii de tip instruire pentru administrația publică locală;
- b) plăți din partea altor ONG-uri pentru servicii de tip scrierea de proiecte;
- c) producții restrânse pentru vânzare, de tip artizanat.

2.3.8. Cotizațiile de membru

Constituie o proporție relativ mică din veniturile organizațiilor non-profit și au mai mult o valoare simbolică, decât sursă de venit. În general costurile administrării și colectării cotizațiilor de membru depășesc valoare financiară a acestora.

2.4. Metode de atragere a fondurilor

Metodele de atragere de fonduri care sunt cele mai utilizate de către organizațiile nonguvernamentale, în general, sunt următoarele:

- a) Direct mail;
- b) Evenimentele speciale și solicitările prin intermediul mass media;
- c) Colectele stradale, solicitările telefonice și solicitarea din ușa-n-ușa (door-to-door);
- d) Payroll giving (deduceri salariale);
- e) Mecanismul de 2%;
- f) Cereri de finanțare;

Este de la sine înțeles că organizațiile, cel puțin la nivel teoretic, nu sunt capabile să utilizeze toate metodele, pentru că de regulă trebuie să-și administreze eficient resursele de timp, cele financiare, umane și materiale. Dar mai ales nu pot fi utilizate toate pentru că în clasificare se regăsesc metodele care sunt utilizate de ONG-urile din alte state, iar fiecare dintre acestea poate fi distinctă pentru un stat sau o regiune. Cauzele care diferențiază utilizarea acestora pot fi diferite, de la religie, etnie, vârstă până la formă de guvernare și legislație. Nu este exclusă însă utilizarea concomitentă sau combinată a acestora. SUA poate fi un exemplu în ceea ce privește rezultatele și utilizarea metodelor de finanțare. Faptul că în clasificarea de la subcapitolul 1.2, pe lângă sursele tradiționale, este inclusă și una care în Europa este mai puțin utilizată, anume cea a non-rezidenților, turiștilor/vizitatorilor înseamnă că americanii sunt dispuși să investească până și într-o metodă cu caracter sezonier, prin intermediul căreia se pot asigura resurse financiare considerabile doar pentru faptul că turismul în SUA este practicat la scară mare în interior, dar mai ales pentru că numărul imigranților, a non-rezidenților și turiștilor străini este considerabil.

2.4.1. Direct mail (solicitare directă)

Atragerea de fonduri prin intermediul acestei metode presupune expedierea scrisorilor prin care se solicită donații în bani sau produse pentru susținerea unei cauze sau pentru creșterea interesului public. Metoda este utilizată cu succes în SUA. Situația în România este însă cu totul diferită, rata de răspuns la solicitările prin această metodă fiind mică, comparativ cu numărul de scrisori expediate, deoarece de obicei solicitanții evaluează o campanie ca fiind de succes dacă rata de răspuns este de până 1%, dar fiind că acoperă costurile pentru planificarea campaniei, pregătirea listei de distribuție, stabilirea formatului și a conținutului pachetului, design-ul mesajului și expedierea plicurilor. După ce a fost luată decizia organizării unei campanii, urmează planificarea acesteia, moment în care este necesar să se analizeze măsura în care scopul organizării campaniei va motiva solicitații să

doneze bani, fapt ce implică cunoașterea caracteristicilor audienței. Conținutul pachetului va trebui să fie cât mai atractiv pentru a încuraja oamenii să doneze. Testarea pachetului trebuie făcută pe un anumit număr de indivizi (la nivel național poate fi pe un eșantion de câteva sute, în SUA se experimentează pe eșantioane de ordinul miilor) care au aceleași caracteristici ca cei care vor fi solicitați. Aceasta este o modalitate de a verifica câți dintre cei solicitați vor dona, rezultatul evaluării eșantionului pe care a fost testat pachetul va permite modificarea anumitor elemente ale campaniei: mesaj, perioada, conținutul pachetului. Utilizarea acestei metode este recomandată pentru organizațiile mari, pentru că rata de răspuns depinde de pregătirea campaniei. De obicei, campaniile au succes atunci când există un coordonator al cărui activitate este focusat doar pe acest aspect. Conținutul pachetului include plicul, scrisoarea de solicitare, care trebuie să conțină un mesaj cu o abordare umană, să încurajeze o acțiune imediată și să ceară bani într-o manieră explicită etc., respectiv broșura care va oferi informații despre organizație și activitățile anterioare ale acesteia.

Beneficiile utilizării acestei metode în România sunt mici, deoarece capitalul financiar necesar desfășurării este uneori mare, iar modalitățile de plată (mandat poștal, plată directă, transfer bancar) presupun uneori eforturi mari din partea donatorilor din cauza birocrăției și a costurilor considerabile pentru astfel de servicii. O modalitate de plată care a început să fie utilizată recent cu succes este SMS în cadrul rețelelor de telefonie mobilă. Cu toate acestea, specialiștii spun că în contextul românesc metoda poate avea succes doar pentru că este mai puțin utilizată. Utilizarea continuă va oferi oportunitatea ONG-urilor de a colecta tot mai mulți bani, produse și servicii, ceea ce va permite să se facă presiuni asupra autorităților, pentru a beneficia de anumite prevederi legale care să faciliteze derularea campaniilor prin această metodă.

2.4.2. Evenimente speciale și solicitările prin intermediul mass media

Evenimentele speciale ca metodă de finanțare sunt mai puțin utilizate în România, pentru că fondurile obținute nu acoperă de cele mai multe ori cheltuielile. Este indicată utilizarea acestei metode în combinație cu altele, fiind o sursă alternativă pentru eficiența și eficacitatea altora nu neapărat măsurabilă în cuantumul sumelor de bani sau a cantității de bunuri și servicii, ci prin popularitatea, vizibilitatea, promovarea voluntariatului, menținerea relației cu donatorii care deja există, sau crearea unei relații cu potențialii donatorii, precum și educarea participanților în ceea ce privește filantropia și caritatea.

În SUA evenimentele sunt organizate cu scopul de a colecta resurse financiare importante într-o perioadă de timp relativ scurtă. Astfel de evenimente sunt organizate frecvent în marile orașe, pentru că, cu siguranță, vor participa filantropi, companii, artiști, consuli, ambasadori,

indivizi care aparțin unor clase sociale superioare, pentru ca într-un final aceștia sunt cei mai dispuși să ofere sume de bani cu scopul de a susține cauze sociale prin intermediul licitațiilor, a evenimentelor sportive sau a achiziționării de bilete pentru concerte, meniuri etc. Atracția personalităților pentru acest gen de evenimente nu se datorează faptului că participanții sunt nerăbdători să doneze, deși motivați de acest act, participa și se implica pentru a face proprii bani și relații cu alte personalități participante.

Beneficiile pentru părțile implicate constituie motivația de bază pentru organizarea și participarea la astfel de evenimente. Costurile și consecințele însă sunt suportate în cea mai mare parte de organizația nonprofit, pentru că de obicei ea este responsabilă de locația pentru desfășurarea evenimentului, publicitatea evenimentului, timpul alocat pregătirilor, resursele umane alocate, invitații etc.

Dacă metoda precedentă solicita munca unei echipe mici și bine consolidată formată din cel mult câțiva membri ai echipei organizației și voluntari, evenimentele speciale necesită un număr mult mai mare de voluntari și angajați. Organizațiile mici pot întâmpina dificultăți din lipsa de resurse umane. În SUA se practică angajarea din exterior a persoanelor care să se ocupe de astfel de evenimente. Voluntarii în cadrul acestei metode pot face cea mai mare parte din munca, deoarece sunt mai disponibili din punctul de vedere al acordării timpului decât angajații organizației. În general, voluntarii se ocupă de lipirea afișelor, împărțirea fluturașilor, a pliantelor, pregătirea spațiului, trimiterea invitațiilor etc. În realitate evenimentele necesită aproape trei luni de pregătire, iar energia și banii consumați uneori nu merita, decât dacă scopul este promovarea organizației într-o arie geografică mică.

Utilitatea mass mediei în colectarea resurselor pentru ONG-uri este unanim recunoscută de specialiști în cazul evenimentelor speciale, a colectelor stradale, solicitărilor din ușa-n-ușa (door-to-door) și a mecanismului de 2%, pentru a asigura publicitate organizațiilor pe plan local sau regional. Cu același succes campaniile organizate cu ajutorul mass media pot fi extinse la nivel național, utilizând articolele din aparițiile cu tiraje semnificative, scrisori către redacție ce permit utilizarea unui eveniment sau printr-un articol adresat cititorilor în vederea solicitării donațiilor. Costurile publicității în mass-media sunt în general foarte mari, mai ales că uneori este necesară consultarea unor agenți publicitari. Sub egida donatorilor locali, care se ocupă de promovarea și organizarea de campanii, rezultatele pot fi foarte bune, mai ales dacă organizarea campaniilor anuale va permite obținerea unor reduceri semnificative sau chiar difuzarea gratuită. O modalitate mai avantajoasă din punctul de vedere al costurilor prin care organizația poate beneficia de publicitate sunt "inserturile", niște materiale inserate în periodice, săptămânale și cotidiene, care trebuie însoțite de datele organizației care solicită permisiunea ca organizația să fie contactată direct. Multe persoane

Înainte de a dona vor solicita mai multe informații, iar organizația va primi în același timp informații utile în dezvoltarea unor motive noi în campaniile de atragere de fonduri.

În România de obicei campaniile prin mass media au ca scop susținerea unor cauze (copii bolnavi, inundații etc.). Un exemplu de real succes este cel din 2000, când inundațiile au distrus multe zone, iar PRO TV-ul a organizat o campanie de strângere de fonduri. Impactul a fost unul fără precedent, în doar câteva zile au fost colectate bunuri în valoare de aproximativ 6 milioane USD.

2.4.3. Colectele stradale, solicitările telefonice și solicitarea din ușă-n-ușă (door-to-door)

Pot fi considerate cele mai bune metode doar pentru că un membru al organizației are contact direct cu individul, dar în practică aceste metode s-au dovedit a fi ineficiente, fiind numite “cereri reci.” Aversiunea publicului față de aceste metode apare din cauza abordării prea directe, pentru că timpul scurt nu le permite analiza cauzelor, în schimb apare oportunitatea de a oferi mai multe informații interlocutorilor care se pot angaja în discuții. Oamenilor nu le place să fie acostați. În multe orașe și localități rurale din SUA le sunt impuse ONG-urilor anumite restricții în utilizarea acestor metode pentru simplu fapt că acestea creează disconfort. În România metoda este extrem de puțin aplicată, deoarece costurile apelurilor telefonice sunt mari, iar oamenii reticenți. Metoda poate fi folosită în schimb în raport cu apropiații sau cunoscuții. Metoda poate fi utilizată cu succes atunci când apelul telefonic este făcut ulterior expedierii unor solicitări prin poștă, pentru a verifica dacă scrisoarea a fost primită și, într-o manieră subtilă, de a afla dacă persoana va dona sau nu. Mai pot fi utilizate apelurile telefonice pentru reamintirea donatorului care a promis că va sprijini organizația sau pentru a resolicita sprijinul donatorilor mai vechi. Echipele de voluntari conduse de angajați organizațiilor pot să colinde sau să comercializeze la prețuri simbolice suveniruri, prăjituri, acadele etc. Repetarea acestor mici intervenții în fiecare an va permite implantarea acestora în conștiința oamenilor, transformându-se în adevărate obiceiuri.

Campaniile stradale sunt frecvent utilizate în România comparativ cu colectele door-to-door sau solicitările telefonice, practicate recent și în România, dar la scară mică. De obicei, metoda este supervizată de un membru al board-ului cu câțiva voluntari, care nu sunt însă suficient de pregătiți sau fără ca să dispună de materialele necesar, ceea ce diminuează din eficiența acțiunii. Succesul unei astfel de campanii depinde de impactul pe care îl are cauza la un număr cât mai mare de persoane, de imaginea și legătura organizației cu comunitatea, și de numărul de persoane implicat, de mediatizarea campaniei prin intermediul mijloacelor de informare în masă.

Campania din 2002 desfășurată sub egida Fundației Bethany din Timișoara prin Programul “Inimă Bună” este dovada faptului că publicul reacționează la astfel de campanii, fiind colectate într-o perioadă scurtă 11.000 RON cu ajutorul a 143 de voluntari. Pe lângă aceste rezultate, a fost indirect promovat și voluntariatul, iar locuitorii Timișoarei au fost informați despre prevenirea tuberculozei. Un alt caz este cel al colectelor stradale organizate în toată țară pentru a ajuta sinistrării inundațiilor, începând cu anul 2000, iar rezultatele au fost neașteptate.

2.4.4. Payroll giving (deduceri salariale)

Ca și restul metodelor de atragere a fondurilor, metoda reducerilor salariale a început a fi utilizată în România, fiind preluată și adaptată după modelele britanic și american, state în care utilizarea metodei este facilitată datorită sistemelor de plată, a valoare donației lunare fiind dedusă din salariul brut înainte să fie impozitat. Impozitul pe salariu este calculat în funcție de salariul brut din care deja a fost dedusă valoarea donației, ceea ce poate servi ca motivație pentru angajat pentru că îi va scăde valoarea impozitului. Metoda constă în colectarea sumelor mici deduse din salariul lunar al angajaților unei companii pentru o cauză sau o problemă specifică. Suportul oferit pentru o cauză are un potențial mai mare prin implicarea mai multor indivizi, pentru că permite o administrare și acordare a fondurilor mai ușor decât în cazul în care este susținută o problemă specifică. De obicei ea este susținută de filialele sau companiile mai mici datorită faptului că au mai puțină putere de decizie, un număr mai mic de angajați și o arie restrânsă de acțiune. Succesul în ambele cazuri depinde de nivelul de implicare al conducerii organizației, care poate să inducă angajaților preocuparea pentru susținerea unei cauze sau a unei probleme, oferind argumente pentru impactul care-l poate avea efortul angajaților pentru comunitate. Treptat suma poate fi dublată, doar dacă conducerea sau persoana responsabilă de această parte a activității organizației trimite lunar e-mail-uri angajaților anunțându-i despre posibilitatea de a dona sau utilizând oricare altă metodă, astfel încât actul donației să devină un act firesc pentru angajați. Eforturile constante și susținute pentru a-i convinge de la început asigură implicarea acestora continuă, comparativ cu eforturile depuse ulterior de către conducere; e mai ușor să-i menții implicați decât să-i convingi pentru a se implica. Persoana responsabilă poate în timp să stabilească relații cu persoana responsabilă din ONG-ul pentru care angajații donează lunar, tocmai pentru ca această relație să contribuie la motivarea continuă și informarea donatorilor despre activitățile desfășurate ca rezultat al resurselor furnizate de aceștia. Respectiv angajatul ONG-ului poate avea rolul de a informa donatorii și despre serviciile pe care le prestează și de care poate beneficia întreaga companie sau fiecare angajat, sau pot fi organizate recitaluri de colinde sau vizite ale

beneficiarilor sumelor de bani sau staff-ul organizației care le pot oferi angajaților mici cadouri simbolice ca dovadă a recunoștinței. Un alt rol pe care acesta îl poate avea este cel de reprezentare, pentru că “aparent, imaginea “sectorului ONG” este, în general, mai puțin importantă decât imaginea unei organizații care solicită fonduri direct.”

Astfel, angajații companiei pot să înțeleagă importanța gestului, iar mai târziu pot deveni voluntari pentru a-și dona și timpul, dar și pentru a continua donațiile în afara companiei prin produse și servicii.

2.4.5. Mecanismul 2%

Dacă în state precum Germania, Austria, Italia și Spania unde metoda funcționa de la începutul secolului trecut, în România modelul are la bază sistemul din Ungaria, care a fost preluat și propus printr-un proiect conceput de ONG-uri încă din 2004, doar pentru că funcționarea mecanismului în forma sa inițială demotiva cetățenii să-l folosească, pentru a contribui la susținerea entităților sectorului intermediar.

Pentru angajator nu este o povară birocratică, ci doar o formă de manifestare a responsabilității sociale, informând și încurajând angajații să direcționeze 2% din impozit, muncă ce poate fi simplificată prin intervenția unor ONG-urilor, la fel ca și în cazul metodei deducerilor salariale. Efortul depus de ONG-uri se rezumă la organizarea unor campanii de pregătirea internă a organizației, ceea ce poate fi tradus prin investiții importante de resurse umane, bănești, materiale și de timp comparativ cu resursele

Un ONG poate să obțină prin acest mecanism sume mai mari decât ONG-urile din Polonia, după ce au investit câțiva ani în campanii au început să obțină sume de bani de ordinul milioane de euro.

2.4.6. Cererile de finanțare

Cererea de finanțare este metoda care în ultimele două decenii a fost cu succes utilizată, pentru că este mai mult o condiție oarecum impusă de marii finanțatori pentru a permite atragerea fondurilor. În prezent această metodă este cea mai utilizată de organizațiile (organizații publice sau private) din România. Cererile sau propunerile de finanțare sunt adresate unei organizații finanțatoare care poate fi o fundație, o asociație, un program guvernamental sau internațional. De cele mai multe ori o cerere de finanțare este destinată finanțării unui program/proiect/activitate, pentru achiziționarea unor bunuri, operațiunilor curente sau dezvoltării unei organizații/comunități. Principalii pași care trebuie parcurși în elaborarea unei cereri de finanțare sunt:

- a) identificarea subiectului pentru care se cere finanțarea
- b) planificarea activităților și a bugetului
- c) identificarea surselor de finanțare

d) scrierea propunerii de finanțare

Chiar dacă organizațiile sectorului intermediar din România au beneficiat de sume de bani de ordinul sutelor de milioane de lei pe an, aceștia au fost obținuți într-o adevărată “cursă birocratică” și ulterior controlați drastic pentru modul în care erau administrați. În pofida acestui fapt, banii au fost consumați doar în proporție de 10% în scopul pentru care au fost obținuți, și aceasta se întâmpla din lipsa unor mecanisme eficiente de control. Cu toate acestea trebuie să recunoaștem că sectorul nonguvernamental s-a dezvoltat extrem de mult datorită banilor obținuți prin această metodă. Pe de altă parte, cererile de finanțare au înregistrat rezultate mai puțin pozitive din cauza faptului că strategiile donatorilor externi erau în permanentă schimbare, inflexibile și orientate spre rezultate fără să se țină cont că alocarea resurselor financiare este un act insuficient pentru a atinge obiectivele propuse, mai ales că strategiile nu erau în concordanță cu modul firesc de dezvoltare al societății din România, ci erau influențate de factori externi și de politicile publice de la nivel supraregional. În același timp, instrumentele de finanțare, periodic înlocuite, au creat dificultăți în a realiza anumite obiective strategice ale organizațiilor nonguvernamentale, care în permanență erau oarecum forțate să se orienteze către alte zone de acțiune pentru a supraviețui, să-și modifice obiectivele, uneori chiar misiunea, din cauza inexistenței unei legături dintre nevoile de la nivel local cu obiectivele/priorităților formulate la nivel supraregional. Existența acestei surse de finanțare a creat dependența, aspect negativ în condițiile în care retragerea finanțatorilor nu va mai permite utilizarea metodei, dat fiind că proiectele ce vor fi finanțate prin intermediul cererelor vor fi într-un număr mult mai mic.

Individualismul cultivat de fostul regim a avut consecințe pentru unele organizații din anumite zone, care fondate la începutul anilor '90 când fondurile prin cererile de finanțare se obțineau facil, acumulau foarte repede experiența care le-a permis în final exercitarea controlului asupra ONG-urilor mai mici, care abia se inițiau în atragerea de fonduri. Marele avantaj al metodei este că, suficient de transparentă, metoda a permis elaborarea proiectelor și solicitarea de fonduri pentru implementare de către ONG-uri, impunându-li-se condiții grele pentru obținerea de resurse financiare pe când conținutul dosarului depus putea să conțină mult mai puține acte, pentru a ușura munca ONG-urilor. Avantajul acestei metode este că planul de activități includea și alți parteneri pentru realizarea activităților, ceea ce permitea crearea și menținerea parteneriatelor ONG-urilor cu actori de pe plan local, iar costurile de organizație solicitat de această metodă se limitează la efortul echipei și timpul consumat pentru elaborarea proiectului și completarea actelor necesare dosarului.

2.5. Tipuri de finanțatori

2.5.1. Fundațiile individuale sau familiale

sunt înființate prin contribuția unor filantropi individuali sau a unor familii care, de cele mai multe ori, exercită o influență foarte puternică, directă sau indirectă asupra distribuirii fondurilor. Multe din aceste fundații sunt stabilite printr-o moștenire importantă, la care apoi pot contribui și ceilalți membri ai familiei. Unele fundații de acest tip practic nu au personal angajat, unul din membrii familiei ocupându-se în timpul liber de administrarea fondurilor. La polul opus se află fundațiile particulare care cu timpul au devenit printre cele mai mari instituții finanțatoare și care au mulți angajați. Exemple: Charles Stewart Mott Foundation, Ford Foundation, Rockefeller Brothers Fund.

2.5.2. Fundațiile corporațiilor

Sunt înființate de către firmele mari, contribuțiile anuale fiind dependente de profitul firmei. De cele mai multe ori directorul executiv este unul din angajații companiei care poate avea și alte îndatoriri în domeniul relațiilor publice sau comunitare. Exemple: IBM Foundation, AT&T Foundation, Sega Foundation.

2.5.3. Fundațiile comunitare

Sunt înființate prin contribuția unor numeroase persoane fizice și juridice dintr-o anumită comunitate (localizată geografic) și care își limitează sprijinul financiar la acea comunitate. Cu toate că cererile de finanțare sunt aprobate de comitetul de evaluare al fundației, mulți finanțatori își mențin un anumit control asupra fondurilor pe care le pun la dispoziție. Exemple: Healthy City Foundation (Polonia), Bay Area Foundation (San Francisco), Fund for the City of New York.

2.5.4. Fundațiile mixte

Își obțin fondurile atât de la bugetul de stat, cât și din surse particulare sau comerciale. Domeniile în care ele acordă finanțare trebuie să fie de interes foarte larg, cu un beneficiu public evident, dat fiind faptul că o parte din bani vin practic de la contribuabili. Exemple: National Science Foundation (Statele Unite), International Research Exchange Network, German Marshall Fund of the United States, Centrul Regional pentru Protecția Mediului (REC).

2.5.5. Agențiile guvernamentale

Utilizează fonduri provenite de la bugetele de stat, deci în final de la contribuabil. Dezavantajul constă în faptul că modul de accesare poate fi uneori dificil și birocratic, scopurile lor având uneori și un determinism politic. Întreg procesul, de la înaintarea cererii și până la finanțare, poate dura mai mult de un an. Printre avantaje se numără faptul că fondurile de care dispun sunt foarte mari și au în vedere finanțarea unor domenii destul de

diverse. Exemple: British Know How Fund, Programul PHARE, Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID).

2.5.6. Programele internaționale

Sunt orientate spre finanțarea unui anumit domeniu la nivel internațional. În general au aceleași avantaje și dezavantaje ca și cele ale agențiilor guvernamentale, având în vedere că sursa banilor este guvernamentală (de la guvernele naționale). Exemple: Danube Environmental Program, Black Sea Environmental Program, Center for Development and Population Activities.

2.5.7. Programele guvernamentale

Se adresează unor probleme deosebite la nivel național. Astfel, poate fi abordată reintegrarea șomerilor, situația copiilor, probleme de mediu, tineretul, etc. În general aceste programe sunt gândite pentru a putea fi ușor accesate de către organizațiile neguvernamentale. Există cazuri în care ele sunt orientate spre probleme locale, astfel fondurile putând fi administrate de Consiliile Locale sau de către Prefecturi. Exemple: Programele pentru tineret finanțate de Ministerul Educației și Cercetării, Fondurile de Dezvoltare Socială.

2.5.8. Asociațiile religioase

Pot și ele finanța diferite tipuri de proiecte. Fie că este vorba de asociații ale unor culte, fie că este vorba de o anumită biserică ele pot fi surse de finanțare importante în domenii ca serviciile sociale, protecția mediului, grupuri defavorizate, minorități. Fondurile sunt în general ușor de accesat, procedura fiind facilă și puțin birocratizată. Sumele acordate sunt însă relativ mici, nedepășind decât rareori câteva mii de dolari. Exemple: AIDROM, Biserica Luterană.

2.5.9. Alte instituții

Pot pune și ele la dispoziție diferite programe de finanțare. Aici poate fi vorba de instituții de învățământ sau cercetare, instituții din domeniul culturii sau artei. Exemplu: Granturile Academiei Române.

2.5.10. Organizațiile neguvernamentale

Reprezintă uneori un sponsor deloc de neglijat. Există ONG-uri dezvoltate care colectează fonduri pe care apoi le donează pentru proiecte mai mici. Finanțarea se face de cele mai multe ori în aceleași domenii de activitate cu al organizației donatoare, sumele putând varia de la câțiva dolari până la zeci de mii de dolari. Exemple: World Wide Fund for Nature, Friends of the Earth, International Womens Association.

2.5.11. Firmele

Constituie un finanțator deosebit de important. Ele pot asigura fondurile necesare pentru

bugetul de bază, pentru investiții sau echipamente. Este mult mai ușor să se obțină sponsorizări de la firme ca fonduri nerestricționate, decât obținerea lor de la o fundație sau un program de finanțare național sau internațional. În plus nu trebuie neglijate nici donațiile în bunuri sau servicii pe care le pot face diferite firme.

2.6. Autosusținerea financiară a sectorului

În general, autosusținerea financiară a sectorului depinde de:

- a) Implicarea finanțatorilor străini în relații de finanțare pe durate de trei-cinci ani cu organizații importante la nivel național sau local, implicit prin acoperirea câtorva costuri de funcționare la nivel realist;
- b) Dezvoltarea unor fundații autohtone și a capacităților de finanțare;
- c) Dezvoltarea în continuare a abilităților și strategiilor ONG de a accesa finanțările străine (în special cele UE sau USAID);
- d) Stimularea filantropiei corporatiste și publice prin promovarea activă a rolului și beneficiilor tangibile produse de activitatea ONG, precum și îmbunătățirea abilităților ONG de a atrage fonduri de la sectorul privat sau de la populație;
- e) Îmbunătățirea imaginii și credibilității ONG în fața publicului larg, a donatorilor și a administrației;
- f) Dezvoltarea unor bugete mai sistematice și a unor sisteme transparente de finanțare ale administrației centrale și locale;
- g) Îmbunătățirea coordonării donatorilor;
- h) Îmbunătățirea accesului la fonduri al ONG mici sau al celor din afara marilor orașe prin dezvoltarea sistemelor intermediare active, de tipul centrelor de resurse regionale;
- i) Dezvoltarea abilităților necesare generării de venit, prin activități economice;
- j) Noi modificări ale cadrului juridic și fiscal pentru stimularea filantropiei

3. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI ÎN ORGANIZAȚIILE NONPROFIT

Acțiunile întreprinse de orice manager potrivit conținutului stadiilor ciclului de conducere definesc funcțiile acesteia, iar totalitatea funcțiilor respective alcătuiesc conținutul procesului de conducere. Realizarea procesului de conducere presupune îndeplinirea unor acțiuni specifice, ce se pot grupa în câteva funcții definitorii pentru rolul fiecărui manager, indiferent de poziția ierarhică a acestuia în cadrul organizației.

Toate aceste funcții sunt valabile și în cazul organizațiilor nonprofit.

La noi în țară s-a ajuns totuși la un consens cvasiunanim al specialiștilor privind împărțirea procesului de conducere în următoarele cinci funcții:

- a) previziune;
- b) organizare;
- c) coordonare;
- d) antrenare;
- e) control-evaluare.

3.1. Funcția de previziune

Funcția de previziune reprezintă ansamblul activităților prin intermediul cărora se determină obiectivele principale ale firmei și componentelor sale, precum și resursele necesare și principalele căi de realizarea a acestora.

Planificarea este o activitate de bază, sau altfel spus reprezintă kilometrul zero pentru management, deoarece stă la baza desfășurării celorlalte funcții manageriale. Astfel, înainte ca un manager să organizeze, să coordoneze și să controleze el are nevoie de un plan, altfel, toate celelalte activități ulterioare nu au scop sau direcție. Funcția de planificare răspunde la întrebările *Ce?*, *Cum?*, și *Când* se va realiza? și *Cine* este responsabil?

Procesul de planificare prezintă o serie de **avantaje** ce merită menționate:

- a) contribuie la clarificarea direcției organizației fără scop lucrativ;
- b) poate avea un impact mare asupra motivării indivizilor care lucrează în organizația respectivă;
- c) ajută la utilizarea mai eficientă a tuturor resurselor de care dispune organizația fără scop lucrativ;
- d) oferă un instrument util pentru evaluarea progresului înregistrat de organizația fără scop lucrativ.

Planificarea într-o organizație nonprofit poate fi definită în două moduri:

- a) în sens general, **planificarea** cuprinde ansamblul proceselor globale și specifice prin intermediul cărora se determină obiectivele acelei organizații, părțile componente ale

politicilor organizaționale, resursele, strategiile, precum și evaluarea realizării obiectivelor preconizate;

- b) în sens operațional, **planificarea managerială** încorporează realizarea misiunii organizației fără scop lucrativ prin stabilirea obiectivelor, ceea ce permite trecerea de la starea actuală la starea dezirabilă a organizației respective.

Activitatea de elaborare a unei strategii pe termen mediu, planificarea activităților și obiectivelor viitoare determină o orientare mai bună în contextul social mai larg. De asemenea, planul strategic va conduce la o mai bună concentrare a ONG-urilor pe ceea ce este important pentru ele. Activitatea de elaborare a unei strategii pe termen mediu, planificarea activităților și obiectivelor viitoare determină o orientare mai bună în contextul social mai larg. De asemenea, planul strategic va conduce la o mai bună concentrare a ONG-urilor pe ceea ce este important pentru ele. Problema majoră în România pentru cel de-al treilea sector este că nu există strategii. Atunci când apar problemele, acestea se rezolvă pe loc, fără o perspectivă strategică. Există câteva poziții cheie pentru o organizație neguvernamentală care trebuie să se implice în elaborarea strategiilor:

- a) boardul ONG-ului;
- b) beneficiarii;
- c) facilitatorul - persoana care are abilități în domeniul planificării strategice; administrează procesul de elaborare a strategiei;
- d) echipa care elaborează strategia e alcătuită din indivizi care în viitor vor avea legătură cu activitatea ONG-ului.

Primul pas care trebuie parcurs în procesul de planificare strategică este cel legat de revizuirea misiunilor. Orice organizație neguvernamentală are o misiune bine definită, fiind necesar ca aceasta misiune inițială să fie periodic revizuită, iar dacă este cazul să fie schimbată. Misiunea este motivul care justifică din punct de vedere economic, social activitatea respectivului ONG.

Acest proces de revizuire a misiunii ar trebui să clarifice pentru organizația neguvernamentală care sunt pericolele și oportunitățile pe o perioadă de câțiva ani.

În această etapă se răspunde la următoarele întrebări:

- a) cine suntem noi ca ONG?
- b) ce ne distinge, ce ne apropie de alții?
- c) care sunt condițiile socio-politice în care existăm ca ONG?
- d) căror nevoi și căror grupuri ne adresăm?
- e) contextul socio-politic și nevoile la care încercăm să răspundem justifică existența socială a ONG?

- f) cum am identificat existența unor probleme în spațiul social și cum ne propunem să le rezolvăm?
- g) care sunt valorile și cultura ONG?
- h) care sunt aspectele care ne fac unici?

Obiectivele propuse în misiune sunt destul de generale, astfel încât ONG să nu fie obligată să și le schimbe anual. Având redefinită clar misiunea, ONG-le pot să demareze, ulterior procesul stabilirii planului strategic. Când spunem plan strategic spunem activități viitoare. Însă dacă ne propunem o strategie pe viitorii 5 ani, trebuie să privim și înapoi la ultimii 3-5 ani. Analiza activităților trecute ne arată care au fost metodele de lucru eficiente și care au fost activitățile de succes.

3.2. Funcția de organizare

Orice organizație trebuie să aibă o structură de organizare și conducere viabilă, bine definită, ierarhizată în funcție de puterea decizională. Structura organizatorică a organizațiilor neguvernamentale se concretizează grafic prin intermediul organigramelor a căror complexitate este determinată de nivelul de dezvoltare a organizației.

Conducerea unei organizații non-profit se desfășoară potrivit prevederilor statutare, în general prin intermediul a două organisme principale precum: un organism suprem al organizației, și un organism executiv, cu drept de decizie în problemele curente.

În cazul **asociațiilor nonprofit**, convocarea, modul de lucru și luarea deciziilor de către organismele de conducere se numără printre cele mai importante activități ale acesteia. Pentru unele dintre asociațiile non-profit, astfel de întâlniri, desfășurarea alegerilor și discuțiile purtate cu acest prilej pot constitui chiar unul dintre scopurile asociației, motivul pentru care s-au constituit.

3.2.1. Adunarea Generală este organul de conducere al asociației, alcătuit din totalitatea asociaților.

Potrivit art. 21 alin.2 din Ordonanța Guvernului nr.26/2000 competența Adunării generale cuprinde:

- a) stabilirea strategiei și a obiectivelor generale ale asociației;
- b) aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și a bilanțului contabil;
- c) alegerea și revocarea membrilor Consiliului director;
- d) alegerea și revocarea cenzorului sau, după caz, a membrilor Comisiei de cenzori;
- e) înființarea de filiale;
- f) modificarea actului constitutiv și a statutului;
- g) dizolvarea și lichidarea asociației, precum și stabilirea destinației bunurilor rămase după lichidare;

- h) exercițiul dreptului de control permanent asupra Consiliului Director și cenzorului (Comisiei de cenzori);
- i) orice alte atribuții prevăzute în lege sau în statut.
- j) Adunarea Generală se întrunește cel puțin o dată pe an. Hotărârile luate de Adunarea Generală sunt obligatorii chiar și pentru asociații care nu au luat parte la aceasta sau au votat împotriva.

3.2.2. Consiliul director

Consiliul director asigură punerea în executare a hotărârilor Adunării Generale.

Consiliul director are următoarele atribuții:

- a) prezintă Adunării generale raportul de activitate pe perioada anterioară, executarea bugetului de venituri și cheltuieli, bilanțul contabil, proiectul bugetului de venituri și cheltuieli și proiectul programelor asociației;
- b) încheie acte juridice în numele și pe seama asociației;
- c) aprobă organigrama și politica de personal ale asociației, dacă prin statut nu se prevede altfel;
- d) îndeplinește orice alte atribuții prevăzute în statut sau stabilite de Adunarea generală.

Regulile generale privind organizarea și funcționarea Consiliului director se stabilesc prin statut, dar Consiliul își poate elabora și un regulament intern de funcționare. Consiliul director poate împuternici una sau mai multe persoane cu funcții executive, inclusiv persoane care nu au calitatea de asociat, pentru a încheia acte juridice în numele și pe seama asociației. Potrivit Ordonanței Guvernului nr.26/2000, pot fi membri ai Consiliului director atât membri ai asociației, cât și persoane din afara asociației.

În cazul **fundației**, **organele de conducere și control** sunt **Consiliul director** și **cenzorul**.

Actuala reglementare menține regula potrivit căreia fundația nu este niciodată condusă de Adunarea generală. Consiliul director se compune din cel puțin 3 membri desemnați de fondator sau, după caz, de fondatori, la momentul constituirii fundației. Membrii Consiliului director (care poate avea și altă denumire: comitet de direcție, comitet de conducere etc.) sunt desemnați prin chiar actul constitutiv și statutul fundației.

Consiliul director al fundației asigură realizarea scopului și obiectivelor fundației, exercitând următoarele atribuții:

- a) stabilirea strategiei și a programelor fundației;
- b) stabilirea bugetului de venituri și cheltuieli și a bilanțului contabil;
- c) alegerea și revocarea cenzorului sau, după caz, a membrilor Comisiei de cenzori;
- d) înființarea de filiale;
- e) încheierea de acte juridice în numele și pe seama fundației;

- f) executarea bugetului de venituri și cheltuieli;
- g) aprobarea organigramei și a politicii de personal ale fundației;
- h) modificarea statutului fundației;
- i) îndeplinirea oricăror alte atribuții prevăzute în lege sau în statut.

Regulile privind organizarea și funcționarea Consiliului director se stabilesc prin statut, dar Consiliul își poate elabora, în plus, propriul regulament de funcționare.

3.2.3. Cenzorul - Comisia de cenzori

Comisia de Cenzori - este formată de regulă, din trei persoane, din care una este aleasă ca reprezentanta Comisiei și are rolul de a coordona activitatea acesteia.

Din cei trei membri ai Comisiei, cel puțin doi trebuie să posede cunoștințe contabile. Este necesară o bună pregătire a lor în toate domeniile în care organizația desfășoară activități. Cunoștințele juridice de asemenea sunt importante în vederea analizării contractelor încheiate.

Comisia de Cenzori poate înregistra totuși anumite disfuncționalități care duc până la nefuncționarea ei cu precădere în organizațiile mici.

3.3. Coordonarea în organizațiile nonprofit

Coordonarea reprezintă acea funcție a managementului care face legătura între structura organizatorică, tehnologie, obiectivele și resursele organizației în scopul îndeplinirii obiectivelor propuse.

În același timp, coordonarea poate fi definită ca o conducere a tuturor aspectelor interne ale organizației, datorită sincronizării acțiunilor și deciziilor prin adaptarea ei la condițiile mediului în care își desfășoară activitatea.

Necesitatea exercitării acestei funcții a managementului se explică prin:

- a) Dinamismul activității organizației și a mediului în care aceasta funcționează, dinamism care nu poate fi întotdeauna surprins de sistemul organizatoric creat;
- b) Complexitatea și diversitatea reacțiilor personalului organizației la schimbările ce se produc în interiorul acesteia sau a subunităților componente.

Coordonarea este funcția managerială mai puțin formalizată, ce se află în strânsă legătură cu latura umană a potențialului managerilor și ale cărei efecte sunt dificil de evaluat.

O coordonare adecvată impune tuturor activităților organizației fără scop lucrativ o pronunțată suplețe, flexibilitate, adaptabilitate și creativitate, calități esențiale pentru supraviețuirea într-o economie de piață concurențială.

Pentru realizarea unei coordonări eficiente este necesară existența unei **comunicări adecvate** la toate nivelele manageriale, prin comunicare înțelegând transmiterea de informații și perceperea integrală a mesajelor conținute.

Comunicarea managerială este un factor de competitivitate și un avantaj strategic al unei organizații fără scop lucrativ. În acest context, impactul pe care îl are activitatea de comunicare asupra întregii activități din cadrul organizației, precum și în relațiile acesteia cu exteriorul este semnificativ.

După unii specialiști, coordonarea ar trebui să urmărească nu doar unirea forțelor manageriale interne, ci și a forțelor manageriale externe, de pe teritoriul sau zona comunitară sau regională.

3.4. Funcția de antrenarea în organizațiile nonprofit

Funcția de antrenare încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul organizației să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează.

Antrenarea urmărește implicarea eficientă și puternică, atât a personalului de conducere, cât și a celui de execuție pentru realizarea sarcinilor și obiectivelor ce-i revin, obiective care derivă din cele strategice ale organizației. În acest context se poate afirma că funcția de antrenare răspunde la întrebarea: **De ce** personalul organizației participă la stabilirea și realizarea obiectivelor acesteia? În ansamblul funcțiilor manageriale antrenarea determină concretizarea eficientă a funcțiilor situate în amonte: previziunea, organizarea și coordonarea, precum și eficacitatea evaluării care urmează antrenării.

Antrenarea cuprinde două momente distincte: comanda și motivarea.

Comanda reprezintă acțiunea managerului prin care influențează personalul de execuție și capătă forma deciziei în managementul democratic.

Comanda survine atunci când se identifică cei trei **factori** care o fac necesară:

- a) managerul cu autoritatea sa;
- b) executantul cu pregătirea și calificarea sa;
- c) sarcinile și obiectivele de îndeplinit.

Principalele **trăsături ale comenzii** sunt:

- a) Răspunde la întrebările Ce trebuie făcut?, deci ce sarcini revin într-o etapă fiecărei persoane pentru a îndeplini obiectivele și Când trebuie făcut?, deci termenul la care trebuie îndeplinite sarcinile încredințate;
- b) Comanda se exercită de manageri și cu ajutorul principalilor lor colaboratori, se caracterizează prin spiritul de echipă, introducând legături trainice între angajați și organizație;
- c) Nu are tehnici speciale;
- d) Prin comandă previziunea devine realitate, structura organizatorică un mecanism care funcționează, iar funcția de control o acțiune cu scop definit.

3.4.1. Motivarea

Motivarea reprezintă acțiunea prin care se antrenează energia creatoare a indivizilor în vederea realizării obiectivelor cu maxim de eficiență.

Deci, în perspectiva managementului motivarea înseamnă abilitatea conducătorilor de a crea acel mediu organizațional în care personalul (angajați și voluntari) poate și dorește să genereze răspunsurile dorite de organizație. Motivația constituie un factor condiționant al performanțelor fiecărui individ, impulsul care îl determină să acționeze într-un anumit mod, o stare internă a acestuia care îl stimulează și îi determină comportamentul. Motivarea constituie procesul prin care managerul își impulsionează subordonații să realizeze performanțe cât mai bune dându-le prilejuri să acționeze în acest sens, mai ales dacă avem în vedere faptul că activitatea tuturor organizațiilor, deci și a nonprofit se desfășoară într-un mediu competitiv.

În cazul organizațiilor nonprofit putem discuta despre motivația voluntarilor și motivația angajaților.

3.4.1.1. Motivația voluntarilor

Personalul voluntar este constituit din acele persoane care participă la anumite activități, prestează anumite servicii fără a urmări o recompensă materială sau financiară. Voluntarii se înscriu în organizații sau participă alături de acestea în vederea realizării unor scopuri comune, care-i determină să se asocieze. Există însă persoane care urmăresc mai mult avantajele personale, ce generează din procesul asocierii, însă scopul acestora este nedeclarat și trebuie depistat în vederea corectării sau înlăturării. În general persoanele care se implică într-o acțiune neenumerată sunt bine motivate și intenționate. Motivația lor poate fi stimulată prin posibilitatea de a avea inițiative, colegi buni și companie de lucru plăcută, șansa unei promovări și obținerea de prestigiu în organizație și în afara ei.

3.4.1.2. Motivația angajaților

Personalul angajat este constituit din acele persoane care în schimbul unei plăți prestează o activitate reglementată de anumite legi specifice fiecărei țări. Organizația care a obținut un grad ridicat de dezvoltare instituțională are nevoie de personal angajat. Activitățile devin complexe, necesită o soluționare eficientă a problemelor și aceasta nu se mai poate face decât în timpul liber al voluntarilor. De obicei cei mai valoroși voluntari devin persoane angajate ale organizației. Acestea sunt motivate în primul rând de munca pe care o desfășoară și în al doilea rând de aspectul financiar. Există însă momente când organizația trebuie să angajeze pe cineva din afară, datorită pregătirii de specialitate a persoanei respective. Această persoană va fi motivată de: bani, un șef bun, un loc de muncă sigur, program de lucru, condiții bune, șansa unei promovări, obținerea de avantaje.

3.5. Control-evaluarea în organizațiile nonprofit

Controlul ca funcție a managementului constă din ansamblul de activități prin care se verifică performanțele realizate de organizație, sau de diferite compartimente ale ei, la un moment dat, în comparație cu obiectivele prevăzute, în scopul intervenției prompte în cazul apariției unor eventuale anomalii sau neajunsuri în realizarea lor. Cu alte cuvinte, controlul contribuie activ la realizarea obiectivelor organizației, la elaborarea direcțiilor de acțiune. El este conceput și desfășurat ca un proces prin care se realizează măsurarea performanțelor actuale ale unui sistem productiv sau de altă natură.

Controlul reprezintă totalitatea activităților prin care se compară performanțele înregistrate de o organizație sau diverse componente ale sale cu obiectivele previzionate, iar apoi se acționează în vederea corelării rezultatelor cu scopurile urmărite.

Un control este *eficient* atunci când:

- a) se bazează pe un flux de informații corecte, precise și clare;
- b) folosește metode de investigare simple;
- c) este oportun și se derulează cu costuri mici.

În situația în care verificarea rezultatelor confirmă atingerea scopurilor, atunci procesul de management se reia, iar dacă se constată o contradicție între acestea, atunci se impune o intervenție într-una din variantele următoare:

- a) dacă rezultatele depășesc scopurile propuse se reevaluează obiectivele;
- b) dacă rezultatele obținute sunt inferioare scopurilor se îmbunătățesc performanțele.

Exprimată în mod sintetic, exercitarea funcției de control-evaluare implică parcurgerea următorilor pași:

- a) măsurarea realizărilor;
- b) compararea realizărilor cu obiectivele prestabilite și reliefarea abaterilor;
- c) determinarea cauzelor care au produs abaterile constante;
- d) realizarea corecturilor necesare în vederea funcționării eficace a obiectului condus.

Funcția de control-evaluare este *eficientă* doar dacă aceasta prezintă următoarele **caracteristici**:

- a) să se realizeze continuu, adică pe întreg parcursul desfășurării activităților ce sunt conduse, altfel spus să nu se desfășoare doar la anumite intervale de timp;
- b) să fie preventivă, adică să urmărească prevenirea apariției unor abateri negative;
- c) să fie corectivă, adică să urmărească luarea unor decizii care să conducă la eliminarea cauzelor care determină abateri negative și la generalizarea cauzelor care determină abateri pozitive.

4. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR NEGUVERNAMENTALE

4.1. Concepte cheie:

Conceptele cheie sunt board, director executiv, staff, dezvoltare strategică

Există în cadrul organizatiilor neguvernamentale o serie de pozitii cheie care vizează atât conducerea, cât și beneficiarii serviciilor oferite de aceste organizatii. Dintre acestea amintim:

4.1.1. Board-ul

Board-ul unei fundații sau asociații reprezintă un grup de indivizi care aparțin comunității și care la modul ideal ar trebui să reprezinte interesele beneficiarilor. Ei ar trebui motivați în a servi comunitatea (de aceea se află în board), nu sunt persoane remunerate pentru activitatea pe care o desfășoară, sunt persoane voluntare.

4.1.2. Directorul executiv

Directorul executiv într-o fundație sau asociație este persoana care duce la îndeplinire obiectivele strategice trasate de board - managerul de zi cu zi care se ocupă de managementul operațional.

4.1.3. Staff-ul/echipa administrativă

Staff-ul/echipa administrativă din cadrul unei organizații se subordonează directorului executiv și realizează activitățile de teren din cadrul comunității.

4.1.4. Voluntarii

Voluntarii care sunt persoane care nu primesc salarii pentru ceea ce fac și care asistă stafful unei organizații (fac munca executivă sau consiliază staff-ul/directorul executiv).

Abilitatea de a formula viziuni, strategii și politici este în general slabă. Deși sunt și câteva exemple pozitive, cadrul - efectele instabilității economice și procesul dinamic de transformare a societății - este nefavorabil strategiilor pe termen lung. De asemenea, capacitatea de a concentra resurse care să susțină misiunea este limitată la atenția acordată mai mult supraviețuirii pe termen scurt decât schimbărilor pe termen lung (și acest lucru este accentuat de problema finanțării). Din contră, capacitatea operațională este bine dezvoltată.

4.2. Probleme legate de capacitatea organizațională

Există și în spațiul neguvernamental o serie de disparități, diferențe între organizatii neguvernamentale similare atât în ceea ce privește resursele și capacitățile organizaționale, cât și la nivelul înțelegerii de către membrii organizatiilor a nevoii de a colabora în permanență în vederea realizării scopurilor și obiectivelor stabilite. Viziunea sau scopul unei organizatii neguvernamentale nu rămâne definită odată pentru totdeauna, ea suferă schimbări, adaptări în funcție de contextul socio-cultural în care există organizația

respectivă. Abilitatea de a formula strategii organizaționale e slabă și deci acestea trebuie adaptate în permanență. Lipsa unor astfel de strategii nu e doar vina ONG-urilor ci și a instabilității socio-economice, datorită proceselor dinamice care fac imposibilă crearea unor strategii pe termen lung.

4.3. Capacitatea de a implica mai mult beneficiarii

O altă problemă implică comunicarea cu beneficiarii și faptul că nu prea există multe organizații neguvernamentale care să consulte viitorul grup de beneficiari înainte de crearea programelor. Implicarea beneficiarilor în servirea nevoilor, planificarea și furnizarea serviciilor câștigă teren, însă nu este practică foarte mult. Sunt câteva exemple excelente de bună practică, ce ar trebui să fie larg mediatizate în avantajul sectorului. Dintre acestea amintim serviciile oferite de ONG persoanelor cu probleme de sănătate mintală, bătrânilor sau copiilor care sunt incluși în designul furnizării de servicii.

Generalizând, există totuși o tendință de a percepe beneficiarii ca “aceia care primesc” mai degrabă decât ca “participanți activi”. Această atitudine își are cauza în:

- a) modul în care sunt identificate nevoile grupului țintă (Cine? Cum? face identificarea datelor subiective și obiective); de cele mai multe ori, grupul țintă nu e consultat în definirea nevoilor (un exemplu îl constituie o asociație pentru dezvoltarea comunitară în zonele rurale sărace; aceasta a investit într-un proces îndelungat pentru a pune comunitatea în situația de a-și identifica ea însăși problemele și de a le exprima cu propriile ei cuvinte. Apoi, cei care au oferit această posibilitate au sprijinit consultanța și negocierile prin care comunitatea locală a ajuns la un consens în ce privește nevoile prioritare și felul în care se poate răspunde acestora). Asemenea exemple de bună practică se pot realiza prin instruirea ONG în tehnicile specifice, pentru a putea determina și monitoriza schimbările nevoilor comunitare.
- b) o atenție mare ar trebui acordată procesului de dezvoltare comunitară - aici elaborarea unor programe de către ONG-uri ar trebui să implice un efort susținut pentru depistarea nevoilor;
- c) stabilirea nevoilor trebuie să fie rezultatul negocierii și a consensului între cei care proiectează o activitate și cei care beneficiază de ea;
- d) existența percepției în rândul activiștilor ONG conform căreia ei sunt experți în aria lor de activitate

În relația ONG - beneficiar se impune o rediscutare a rolului pe care îl are acesta din urmă, din punctul de vedere al consultării înainte, pe parcurs și la finalul activității programului. Pe lângă cauzele subiective (autosuficiența membrilor) sunt și cauze obiective, care îngreunează relația cu beneficiarul; dimensiunea culturală a unei comunități, cea lingvistică

și tehnică. În general comunitățile închise, izolate devin precaute, suspicioase când cineva le diversifică aria de activități zilnice. În abordarea unor comunități e nevoie de timp și profesionalism în a genera schimbare. Multe ONG-uri au afirmat că este o adevărată provocare să lucrezi cu comunitățile din cauza moștenirilor din trecut. Oamenii au tendința să fie extrem de suspicioși și nu vor să se implice în alte activități decât cele de rutină. Acest lucru este valabil mai ales pentru comunitățile rurale.

Îmbunătățirea comunicării și interacțiunii cu beneficiarii a fost considerată o prioritate pentru ONG, prin:

- a) Conștientizarea efectelor pozitive pe care le poate avea implicarea beneficiarilor prin diseminarea bunelor practici existente;
- b) Folosirea unor intermediari familiari oamenilor (liderii comunității sau semenii lor) pentru a comunica cu grupul-țintă;
- c) Creșterea capacității de a-și identifica nevoile și de a participa activ;
- d) Creșterea încrederii beneficiarilor în forțele proprii și stimularea dorinței de a participa în activitatea ONG, prin introducerea unor sisteme accesibile pentru a identifica și pentru a lua în considerare feed-back-ul beneficiarilor în ceea ce privește serviciile și activitățile ONG, de pildă.

4.4. Practicile de muncă și parteneriate în ONG-uri

Capacitatea ONG-urilor de a planifica, de a evalua, de a strânge laolaltă o echipă, de a dezvolta capacitatea de a conduce, de a comunica în plan intern, de a pune bazele unor structuri executive și de a-și conduce instituțiile variază foarte mult. ONG-urile care au fost conduse de la începutul sau jumătatea anilor '90 de oameni care au beneficiat de pregătire și sprijin extern sunt mult mai dezvoltate în aceste privințe. Aceste ONG-uri au reușit, într-o anumită măsură, să facă cunoscută buna practică, mai ales înființând filiale și asistând dezvoltarea altor ONG. Totuși, abilitățile și experiențele sectorului ar putea fi mult mai bine folosite. În acest sens, există o serie de exemple de bună practică în muncă:

- a) Planificarea și managementul proiectelor - unele ONG au un grad înalt de expertiză față de alte sectoare în ceea ce privește planificarea proiectelor: stabilirea obiectivelor, identificarea corectă a grupurilor-țintă, organizarea activităților, fixarea termenelor-limită și identificarea resurselor și nevoilor;
- b) De multe ori, structurile de luare a deciziilor laterale și sistemele de lucru informale au fost foarte apreciate de către ONG în contrast cu experiențele caracteristice totalitarismului și au fost comparate structurile ierarhice din sectorul de afaceri și din cel administrativ;
- c) Uneori, ONG încurajează creativitatea și inițiativele personalului, fapt apreciat ca o

schimbare binevenită a practicii tradiționale de management;

- d) Unele ONG acordă multă atenție procesului de dezvoltare organizațională, ceea ce le permite să răspundă corespunzător nevoilor în schimbare;
- e) Dezvoltrăea de parteneriate intra si inter sectoriale.

În mare, s-a considerat că dezvoltarea practicilor de lucru ar putea fi avantajoasă pentru sector în următoarele șapte aspecte:

- a) Îmbunătățirea artei conducerii în ONG în privința practicilor democratice și dezvoltării strategice;
- b) Creșterea dezvoltării organizaționale etice și bazate pe valori;
- c) Asigurarea unui nivel de bază de practici manageriale eficiente pentru ONG - la ora actuală este o diferență mare între “profesioniști” și “restul”;
- d) Introducerea unui sistem de responsabilitate financiară mai strict - deși există indicii că managementul financiar al ONG funcționează mult mai bine, acestea trebuie să înțeleagă și să aplice mai mult sisteme de evidență contabilă, audit și management financiar solide, pe care să te poți baza;
- e) Sporirea transparenței și eficienței sistemelor de comunicare interne și externe - mai ales capacitatea și motivația de diseminare a informației;
- f) Dezvoltarea gândirii și acționării strategice, nu numai a unor idei scrise;
- g) Dezvoltarea unor sisteme de monitorizare și evaluare care să urmărească impactul, incluzând îmbunătățirea capacității organizațiilor de a folosi informațiile evaluărilor pentru management, planificare și dezvoltare.
- h) Preocuparea pentru resurse umane în ONG- majoritatea organizațiilor recunosc importanța resurselor umane însa pun insuficient accentul pe o strategie de atragere a personalului competent sau pe o strategie de îmbunătățire a abilităților personalului deja existent; suferă de pe urma incapacității de a păstra personalul performant din sector, care se orientează spre sectorul de afaceri care oferă beneficii materiale și profesionale mai mari.

4.5. Resurse umane

Majoritatea ONG-lor au recunoscut importanța eficienței resurselor umane în dezvoltarea sectorului însă foarte puține aveau o strategie bine determinată de atragere a personalului competent sau de îmbunătățire a abilităților personalului deja existent. Multe ONG-uri au avut de suferit de pe urma incapacității de a păstra personalul performant care părăsea sectorul nonprofit pentru a intra în sectorul de afaceri, care oferă salarii mai bune și oportunități mai mari de dezvoltare personală. În general, ONG-le au fost atractive ca locuri de muncă până în 1997, când fluxul resurselor pentru sector s-a diminuat în mod dramatic și oportunitățile

de a lua contact cu practicile internaționale s-au redus și ele. Apariția și dezvoltarea unor oportunități atractive în sectorul privat au eclipsat avantajele din sectorul nonprofit.

Un alt obstacol în calea atragerii și păstrării personalului este dificultatea de a obține bani pentru costurile de fond. Sunt puțini finanțatori care acoperă costurile de personal, fapt care determină implicarea directă a managerilor ONG-urilor în activități, în loc să se ocupe de planificarea și dezvoltarea organizațională.

Multe persoane au considerat că personalului din ONG-uri îi lipsește profesionalismul. Însă profesionalismul se pare că era echivalat cu abilitățile manageriale, cum ar fi buna comunicare și abilitatea oratorică. Rar s-a pus accentul pe alte abilități care sunt caracteristice și vitale pentru sector - practicile etice, valori clare la baza activității, un sistem de conducere care să atragă implicarea, depășirea problemelor culturale ș.a.m.d.

În general, s-a considerat că păstrarea și dezvoltarea personalului au la bază:

- a) Dezvoltarea profesională a celor care lucrează în ONG în domenii de specialitate, nu doar în management general;
- b) Dezvoltarea abilităților de bază pentru un număr mai mare de oameni care lucrează în ONG la nivel regional;
- c) Creșterea motivațiilor de a lucra în sector: salarii adecvate, oportunități de dezvoltare profesională și personală;
- d) Îmbunătățirea imaginii sectorului ONG ca piață de muncă prin îmbunătățirea imaginii sale în ansamblu.

Totuși voluntarii au constituit o resursă importantă, deși au fost puține cazuri de folosire eficientă a acestora.

Menținerea și dezvoltarea personalului trebuie să respecte atât dimensiunea instrumentală/materială (pentru persoanele salariate - creșterea recompenselor) cât și o dimensiune motivațională, recunoașterea muncii și a contribuției lor. Există o altă categorie de factori care favorizează profesionalizarea personalului din ONG-uri și anume aspectele legate de îmbunătățirea imaginii sectorului și dezvoltarea calităților de bază și în domenii non-manageriale, cum ar fi, etica profesională și transparența.

4.6. Planificarea strategică în ONG-urile mici

În contextul actual, ONG-urile trebuie să răspundă la două provocări majore: scăderea finanțărilor pentru sectorul asociativ și exigentele crescute vis-a-vis de activitatea și serviciile oferite. În acest context profesionalizarea membrilor trebuie să reprezinte una din activitățile strategice în cadrul sectorului neguvernamental. Însă, pentru a încadra acest obiectiv în activitățile curente ale ONG-urilor, el trebuie să facă parte din planul strategic al acestora. Activitatea de elaborare a unei strategii pe termen mediu, planificarea activităților și

obiectivelor viitoare determină o orientare mai bună în contextul social mai larg. De asemenea, planul strategic va conduce la o mai bună concentrare a ONG-ilor pe ceea ce este important pentru ele.

Problema majoră în România pentru cel de-al treilea sector este că nu există strategii. Atunci când apar problemele, acestea se rezolvă pe loc, fără o perspectivă strategică. Există câteva poziții cheie pentru o organizație neguvernamentală care trebuie să se implice în elaborarea strategiilor:

- a) boardul ONG-lui;
- b) beneficiarii;
- c) facilitatorul - persoana care are abilități în domeniul planificării strategice; administrează procesul de elaborare a strategiei;
- d) echipa care elaborează strategia e alcătuită din indivizi care în viitor vor avea legătură cu activitatea ONG-lui.

Primul pas care trebuie parcurs în procesul de planificare strategică este cel legat de revizuirea misiunilor. Orice organizație neguvernamentală are o misiune bine definită, fiind necesar ca aceasta misiune inițială să fie periodic revizuită, iar dacă este cazul să fie schimbată. Misiunea este motivul care justifică din punct de vedere economic, social activitatea respectivului ONG. Acest proces de revizuire a misiunii ar trebui să clarifice pentru organizația neguvernamentală care sunt pericolele și oportunitățile pe o perioadă de câțiva ani.

În această etapă se răspunde la următoarele întrebări:

- a) cine suntem noi ca ONG?
- b) ce ne distinge, ce ne apropie de alții?
- c) care sunt condițiile socio-politice în care existăm ca ONG?
- d) căror nevoi și căror grupuri ne adresăm?
- e) contextul socio-politic și nevoile la care încercăm să răspundem justifică existența socială a ONG?
- f) cum am identificat existența unor probleme în spațiul social și cum ne propunem să le rezolvăm?
- g) care sunt valorile și cultura ONG?
- h) care sunt aspectele care ne fac unici?

Obiectivele propuse în misiune sunt destul de generale, astfel încât ONG să nu fie obligată să și le schimbe anual. Având redefinită clar misiunea, ONG-le pot să demareze, ulterior procesul stabilirii planului strategic. Când spunem plan strategic spunem activități viitoare. Însă dacă ne propunem o strategie pe viitorii 5 ani, trebuie să privim și înapoi la ultimii 3-5

ani. Analiza activităților trecute ne arată care au fost metodele de lucru eficiente și care au fost activitățile de succes.

În procesul de elaborare a strategiei, pe lângă pașii strict tehnici, există un moment “creativ”, în care se implică echipa de planificare. Acest moment este dat de analiza SWOT. Participanții la

SWOT trebuie să analizeze atât cadrul organizațional cât și condițiile externe. După elaborarea SWOT, rezultă o serie de itemi (afirmații) care vor fi discutate în cadrul ONG; acești itemi vor fi la rândul lor calificați individual. Aici intervine facilitatorul. În urma realizării SWOT grupul care elaborează strategia trebuie să vadă dacă obiectivele pe care și le propune sunt în concordanță cu misiunea anterior stabilită. Dacă nu există corelație se schimbă misiunea sau obiectivele.

Obiectivele pe termen lung sau mediu trebuie să fie clare, astfel încât să existe mai multe categorii. Planul strategic își propune în esență să demonstreze performanța și adaptarea la schimbările de mediu extern în general.

Faza ultimă a planificării strategice reprezintă adoptarea de către board - Consiliul de Administrație - a planului strategic, plan care de fapt se încadrează, alături de alte măsuri, în procesul de dezvoltare organizațională.

5. ACȚIUNI COLECTIVE ÎN CADRUL ONG: VOLUNTARIAT, LOBBY ȘI ADVOCACY, CAMPANII PUBLICE

5.1. Concepte cheie:

Conceptele cheie sunt voluntariat, lobby, advocacy.

5.2. Istoricul voluntariatului

De-a lungul istoriei întâlnim o serie de activități care pot fi clasificate ca aparținând incredibilului spațiu al voluntarilor. Peste tot în lume oamenii s-au oferit în a-i ajuta pe semenii lor. Motivația, contextul, activitățile, obiectivele care-l conduc pe voluntar în implicarea socială sunt diferite de la caz la caz, dar ceea ce e evident e că participarea voluntarilor la diverse activități, are un rol important.

Odată cu apariția unei comunități umane, a apărut și s-a manifestat și acel spirit altruist care există în fiecare și care ne îndeamnă să ne ajutăm semenii, fără a aștepta nimic în schimb. Originile muncii de voluntariat se găsesc în special în religie, aceasta a fost principala sursă de motivație individuală și interioară a voluntarului. Una din îndatoririle religioase și morale ale cetățeanului este aceea de a-și ajuta semenii, tradiția religioasă a voluntariatului a existat în toate țările. În țările cu o religie predominant catolică, rolul bisericii în organizarea voluntariatului a fost pronunțat (exemplu Irlanda și Franța).

Termenul de voluntariat a fost folosit pentru prima dată în secolul al XVII-lea în domeniul militar. Persoanele care erau înrolate în serviciul militar de urgență se numeau voluntari deoarece acestea nu erau recompensate sau plătite pentru serviciile lor. Voluntariatul a existat în Europa de secole, multe țări au evidențiat o lungă tradiție în munca de voluntariat (de exemplu în Danemarca, familia, organizațiile de voluntariat, biserica și statul și-au împărțit responsabilitățile pentru a asigura un stat al bunăstării, iar Irlanda a dobândit o puternică tradiție a activității de voluntariat, tocmai prin faptul că cetățenii au acceptat să-și ajute semenii prin dezvoltarea unor organizații care aveau ca scop principal promovarea bunăstării comunității prin implicarea voluntarilor în viața socială).

În Germania și Danemarca datoria de a-i ajuta pe cei săraci a revenit Bisericii, până în momentul în care a avut loc Reformațiunea (secolul al XVI-lea), de atunci responsabilitățile au fost împărțite cu autoritățile locale, începând totodată să se dezvolte și ONG-urile.

În Marea Britanie activitatea de voluntariat a început să se dezvolte odată cu secolul al XVI-lea. Slovacia a raportat o dezvoltare a organizațiilor de voluntariat în secolul al XVII-lea și a avut loc o creștere rapidă a numărului de organizații voluntare în cea de-a doua parte a secolului al XIX-lea și începutul secolului XX.

În multe state ale Europei, în secolul al XIX-lea s-a înregistrat o creștere considerabilă a

implicării voluntarilor în comunitate și a dezvoltării rapide a sistemului de tip voluntariat. Au luat ființă tot mai multe centre de voluntariat, ca răspuns la schimbările sociale și la suferințele oamenilor. S-au promulgat o serie de legi referitoare la activitatea de voluntariat, la drepturile și responsabilitățile voluntarilor.”

Primele organizații internaționale de voluntary au fost Peace Corps și Voluntary Services Overseas. Aceste organizații internaționale au pregătit membrii organizațiilor naționale în legătură cu o serie de probleme legate de managementul organizațional, oferindu-le consultanță și sfaturi. Beneficiind de ajutorul lor centrele de voluntariat au încep să progreseze.

Peace Corps a început să funcționeze ca și organizație din anul 1960, când senatorul John F. Kennedy le-a propus studenților de la Universitatea Michigan să fie utili patriei prestând servicii de voluntariat. Le-a propus să militeze pentru pace la nivel mondial. Acest lucru îl puteau realiza deplasându-se în țările în curs de dezvoltare care aveau nevoie de munca voluntarilor. Studenții trebuiau să meargă în aceste țări și să locuiască aici pentru o perioadă pentru a-i ajuta pe oameni prin activitățile lor.

În zilele noastre organizația joacă un rol vital în dezvoltarea voluntariatului la nivel mondial. Ei se deplasează în țările care le solicită ajutorul, învățându-i pe oameni cum pot să-și îmbunătățească viața lor și a copiilor lor și de asemenea să dezvolte comunitatea în care locuiesc.

Element definitoriu în cadrul unei organizații și chiar o condiție sine qua non a acesteia, voluntariatul a depășit de mult timp „rangul” de simplu „concept” devenind o adevărată valoare mondială. Date fiind numeroasele contexte în care se manifesta, o definiție universală nu se poate furniza, oricâte tentative ar exista. Este evident că toate definițiile devin „concurrente” într-un anumit punct, care redă esența termenului dar ele se diferențiază în funcție de specificitate, circumstanțe, context istoric, geografic, viziunile, percepțiile, subiectivitatea sau experiența celui care a formulat-o.

Există definiții care percep voluntariatul dintr-un punct de vedere idealist: „Voluntariatul reprezintă un element esențial al tuturor societăților. Voluntariatul transformă în acțiune declarația Națiunilor Unite” sau cea conform Declarației Universale cu privire la voluntariat: „este o componentă de bază a modului de manifestare a societății civile. El transpune în practică cele mai nobile aspirații ale omenirii - dorința (nevoia) de pace, libertate, șanse egale, siguranță și dreptate pentru toți oamenii”.

Punctele comune cu privire la definirea conceptului de voluntariat sunt foarte clare și se referă la:

- a) Caracterul benevol, necoercitiv

- b) Caracterul benefic al activității
- c) Caracterul dezinteresat (din punct de vedere economic, financiar)
- d) Caracterul flexibil

5.3. Mișcarea de voluntariat în România

În țara noastră primele activități de voluntariat au apărut în anul 1990. Din acest an organizațiile neguvernamentale încep să implice voluntari în comunitățile locale. Tot din acest an organizații internaționale încep să-și plaseze voluntari în țara noastră. După 1990 apar și primii finantatori care oferă fonduri organizațiilor românești, cele mai importante fiind Fundația Pentru o Societate Deschisă, care pe parcursul anilor și-a înființat sedii și în țara noastră, Fundația Principesa Margareta, și Uniunea Europeană prin fondurile Phare. Necesitatea sprijinirii voluntariatului a fost recunoscută și de UE prin urmare au fost oferite fonduri Phare. Cu ajutorul acestor fonduri s-au înființat multe organizații neguvernamentale în țara noastră.

În aprilie 2001 Parlamentul adopta legea voluntariatului (publicată în - M.O. 206/26.04.2001 completată și modificată prin Ordonanța nr. 58/22.08.2002) și tot acest an este declarat de către Națiunile Unite - „Anul Internațional al Voluntariatului”. Tot în acest an apare primul centru de voluntariat independent, prin schimbarea misiunii din Asociația Umanitară Pro Vobis în Centru de Voluntariat Pro Vobis.

Această lege reglementează și promovează participarea cetățenilor români la acțiunile de voluntariat organizate de persoane juridice de drept public și drept privat, fără scop lucrativ și are la bază **următoarele principii**:

- e) participarea individului ca voluntar, pornind de la consimțământul liber exprimat;
- f) implicarea activă a voluntarului în viața comunității;
- g) recrutarea voluntarilor se va face pe baza egalității șanselor și fără nici o discriminare;
- h) desfășurarea activității de voluntariat exclude orice contraprestație din partea beneficiarului.

Legea prevede ca activitățile voluntare să se desfășoare în baza unui contract. Acest contract este interzis să se încheie dacă el are ca scop evitarea încheierii unor contracte de muncă sau a unor contracte de prestare de servicii. În sensul cadrului legal din România, voluntariatul este activitatea de interes public pe care o desfășoară persoana fizică în cadrul unor raporturi juridice altele decât raporturile juridice de muncă sau prestarea unei activități remunerate. Legea stabilește domeniile în care pot fi prestate activități de voluntariat: asistența socială, medico-sanitar, drepturile omului, social și comunitar.

Voluntarii care activează în cadrul unei organizații neguvernamentale, se bucură de o serie de drepturi, însă au și o serie de responsabilități pe care trebuie să le respecte.

Astfel drepturile voluntarilor în raport cu organizația în care activează, sunt următoarele:

- a) dreptul de a fi voluntar indiferent de rasă, religie, sex, naționalitate, dizabilități, stare civilă, orientare sexuală, vârstă, caracteristici genetice, limbă, opinii politice, proprietate, etc;
- b) dreptul de a-i fi respectată integritatea fizică și mentală;
- c) dreptul la confidențialitate și protecția datelor personale;
- d) dreptul la libertatea gândirii, conștiinței și propriei religii;
- e) dreptul de a fi interviuat și selectat în mod corespunzător și echitabil
- f) dreptul de a fi informat corect și precis în legătură cu organizația, politica, oamenii și programele organizației;
- g) dreptul de a participa la activități, de a fi inclus pe lista întâlnirilor, de a primi funcții sociale;
- h) dreptul de a primi instruire de calitate;

Drepturile organizației în relația cu voluntarii sunt următoarele:

- a) dreptul de a angaja și renunța la angajamente voluntare;
- b) de a cere respect și confidențialitate față de clienți;
- c) dreptul de a cere voluntarului să-și îndeplinească sarcinile eficient și cu onestitate;
- d) dreptul de a cere voluntarului să accepte îndrumare și supervizare din partea persoanei însărcinate cu coordonarea voluntarilor;
- e) dreptul de a cere voluntarului respectarea confidențialității;

Responsabilitățile voluntarilor față de organizație sunt următoarele:

- a) de a considera voluntariatul ca un angajament serios;
- b) de a comunica aptitudinile și posibilitățile reale de care dispune;
- c) de a oferi informații în legătură cu programul disponibil, cum poate fi contactat;
- d) de a respecta confidențialitatea;
- e) de a respecta regulile după care funcționează organizația
- f) de a fi loial organizației în care acționează;
- g) de a oferi informații semnificative în legătură cu starea medicală și fizică
- h) de a reprezenta interesele organizației și nu pe cele personale;

Responsabilitățile organizației față de voluntari:

- a) să ofere oportunități egale și evaluări competente persoanelor interesate să se implice în munca de voluntariat;
- b) să încredințeze voluntarilor sarcini care să respecte pregătirea și experiența lor, atât cea personală cât și profesională precum și interesele lor personale;
- c) să ofere voluntarilor o descriere corespunzătoare sarcinilor, responsabilităților și

rolului în cadrul organizației, să-i orienteze în mod corespunzător;

- d) să indice cu claritate voluntarilor care este programul lor și care sunt relațiile cu angajații organizației;
- e) să ofere voluntarilor pregătirea corespunzătoare pentru sarcina atribuită;
- f) să ofere instruire continuă care permite voluntarilor o informare de actualitate sau să preia responsabilități mai mari;
- g) să ofere voluntarilor șansa de a fi promovați sau transferați în proiecte noi sau alte activități care să le permită acumularea unei experiențe variate;
- h) să trateze voluntarii ca membrii cu drepturi depline ai organizației, să-i considere mai degrabă colegi decât ajutor neplătit;

De multe ori se poate întâmpla să se producă încălcări ale acestor drepturi și responsabilități, atât din partea voluntarilor, cât și din partea organizației, pentru astfel de situații organizația poate să fie pregătită cu o serie de reglementări prin care să se poată îndrepta situația.

În România principalii actori în domeniul voluntariatului sunt centrele de voluntariat și organizațiile care implică voluntari. Foarte multe organizații lucrează cu voluntari chiar dacă nu funcționează ca și centre de voluntariat.

Rețeaua centrelor de voluntariat a fost înființată deoarece aceste centre nu erau sprijinite foarte mult de stat și aveau nevoie să se ajute reciproc. Astfel ele pot să colaboreze mult mai ușor prin înființarea acestei baze de date. Cu timpul ele s-au extins și au început să înființeze alte centre de voluntariat, să ofere ajutor specializat celor aflate în curs de dezvoltare, organizează diverse cursuri de specializare profesională pentru managerii centrelor.

Organizațiile care implică voluntari se află de cele mai multe ori în subordinea centrelor naționale de voluntariat. Acestea primesc solicitări de la diverse instituții publice, case de copii sau alte organizații care au nevoie de voluntari. Organizațiile prezintă ofertele voluntarilor. Tot în atribuțiile lor intră instruirea voluntarilor, în cadrul acestor reuniuni există un voluntar din cadrul organizației care este desemnat să le prezinte celor care vor să presteze servicii de voluntariat, drepturile și obligațiile pe care le au, să le explice ceea ce au de făcut, ce reguli trebuie să respecte.

În țara noastră voluntarii prestează servicii în toate domeniile. Prin acțiunile lor încearcă să construiască o lume mai bună, să îmbunătățească viața comunității, să protejeze mediul înconjurător, desfășoară acțiuni îndreptate înspre cultură și artă, participă la acțiunile de restaurare a patrimoniului cultural, organizează competiții sportive, activități recreative. Una dintre cele mai importante activități este reprezentată de lupta pentru libertate, drepturi egale și justiție imparțială pentru ei și pentru membrii comunității. Voluntarii isi desfășoară

activitățile în mai multe direcții, cum ar fi:

- a) promovarea acțiunilor de voluntariat, prin diverse metode, fie organizând seminarii pe tema voluntariatului pentru membrii comunității, își prezintă proiectele instituțiilor statului, firmelor private sau apelează la mijloacele mass-media pentru a prezenta diverse informații de interes public;
- b) fac legătura între oamenii care vor să presteze activități voluntare și diverse instituții care solicită voluntari;
- c) instruiesc voluntarii, se ocupă de diverse probleme ale organizației unde își desfășoară activitatea, organizează bazele de date cu voluntarii disponibili;
- d) detectează problemele comunității și încercă să găsească metode prin care să le combată sau să le soluționeze

Conceptul de voluntariat este la fel de dinamic ca și fenomenul pe care încearcă să-l definească.

5.4. Lobby si advocacy

Înainte și după dezbaterile din Camera Lorzilor și a Comunelor, membrii Parlamentului britanic au obiceiul de a se aduna pe culoare, pentru a discuta problemele de actualitate. A intrat deja în tradiție că cei care doresc să influențeze deciziile să frecventeze aceste foaiere (lobbies). De aici provine și sensul actual pe care îl are cuvântul lobby. Activitatea este încă nouă. Lobby-ul a apărut la Bruxelles, la sfârșitul anilor 70. Pe vremea aceea, erau foarte puține persoane care practicau ca meserie lobby-ul. În afara câtorva firme de afaceri, existau puține birouri de lobby. 1979, anul primelor alegeri în Parlamentul European, a fost momentul de start pentru activitatea de lobby din capitala Europei. Tot mai multe companii deveneau interesate de hotărârile luate la Bruxelles, motiv pentru care aveau nevoie de reprezentare acolo. În 1986, când s-a semnat Actul Unic European, s-a stabilit ca deciziile din Consiliu să fie luate prin majoritate calificată. Parlamentul era tot mai puternic, iar activitatea de lobby, la rândul ei, se intensifică. Lărgirea Uniunii Europene a jucat un rol esențial în ceea ce privește lobby-ul de la Bruxelles. Nu numai că s-au înmulțit cei care fac lobby - e vorba de peste 15 000 de lobbisti și 2 600 de grupuri de interese care au birouri la Bruxelles - dar acum e vorba și de noi tradiții și culturi politice. Aceasta fiind situația, tot mai multe voci au apărut, cerând creșterea transparenței activității de lobby.

Lobby-ul reprezintă promovarea unor interese individuale, de grup sau ale unei organizații prin influențarea politicilor publice, a instituțiilor guvernamentale sau a legiuitorului. Lobby-ul intră în atribuțiile experților în corporate affairs, public affairs, government relations. *Lobby-știi* pot fi *angajați* ai unei companii sau *consultanți* ce lucrează pentru un număr de clienți: companii, asociații, syndicate, organizații sau agenții guvernamentale.

Paradoxal a face lobby implică întotdeauna advocacy; însă, în advocacy, nu este obligatoriu să faci lobby.

Diferența cheie între lobby și advocacy este că advocacy presupune comunicarea directă cu legiuitorul și opinia publică a unui punct de vedere individual/general/al unei organizații fără a cere neapărat inițierea unei modificări legislative. Diferența dintre cele două concepte este legată de intenția grupurilor țintă: unii sprijină o idee și alții doresc să influențeze într-un anumit sens o decizie de politică publică sau un decident.

Advocacy-ul poate fi definit ca activitatea de a apăra/sprijini un principiu sau un punct de vedere (individual/general/al unei organizații) în fața unei instituții guvernamentale sau a legiuitorului.

Activitatea de advocacy poate presupune:

- a) Apărarea unor principii fundamentale: drepturile omului, libertatea de exprimare, libera competiție, economia de piață.
- b) Educarea opiniei publice cu privire la o anumită prevedere/inițiativă legislativă.
- c) Prezentarea către legiuitor a unui punct de vedere individual/general sau al unei organizații.

Acțiunile colective reprezintă un tip de acțiune socială rezultat din agregarea coordonată a unui număr nedeterminat de acțiuni individuale. Acțiunile colective apar atunci când un grup neorganizat sau latent devine un grup organizat sau semi organizat. În aceste situații, actorii devin conștienți de interesul lor comun și caută să-l promoveze printr-o acțiune coordonată relativ la alte grupuri.