



# EFORTURI PENTRU A REZISTA ÎN VREMURI TURBULENTE

Evaluarea sustenabilității OSC-urilor și a  
impactului în creștere al amenințărilor externe

# Cuprins

<b>01.</b>	Înțelegerea nevoilor OSC-urilor. Principalele probleme și amenințări legate de durabilitate	<b>P. 05</b>
	Resurse financiare	<b>P. 06</b>
	Resursele umane	<b>P. 08</b>
	Proceduri interne și activități de management de echipă	<b>P. 10</b>
	Comunicarea și advocacy	<b>P. 11</b>
	Rețele	<b>P. 13</b>
	Strategiile de monitorizare și evaluare	<b>P. 14</b>
	Relațiile cu donatorii	<b>P. 15</b>
<b>02.</b>	Amenințări externe la adresa OSC-urilor	<b>P. 17</b>
<b>03.</b>	Recomandări pentru îmbunătățirea sprijinului donatorilor pentru OSC-uri	<b>P. 23</b>
<b>04.</b>	Date și cifre din evaluarea cantitativă	<b>P. 27</b>
<b>05.</b>	Anexe	<b>P. 35</b>

---

# Rezumat

## Executiv

**Organizațiile societății civile (OSC) sunt un pilon esențial în apărarea și consolidarea democrației europene, dar mediul în care acestea își desfășoară activitatea este din ce în ce mai ostil.** Presiunea politică, campaniile de denigrare și birocratizarea excesivă afectează capacitatea OSC-urilor de a-și îndeplini obiectivele și de a contracara influențele maligne. Din ce în ce mai multe guverne centrale încearcă, direct sau prin intermediari, să împiedice activitățile OSC-urilor, să le controleze finanțarea și chiar vizează societatea civilă în sens larg cu acuzații manipulative și false.

**Încercăm să identificăm principalele nevoi și provocări ale OSC-urilor în urma pandemiei COVID-19, a războiului brutal al Federației Ruse împotriva Ucrainei și, așa cum observăm tot mai des în ultimii ani, încercări ale guvernelor naționale, atât în țările UE, cât și în cele din afara UE, de a controla OSC-urile și de a le limita independența.** OSC-urile au reprezentat o țință de ani de zile, dar ceea ce vedem în prezent în Azerbaidjan sau Georgia, în Ungaria sau chiar în România, în încercările unor lideri politici români, sugerează că ne așteaptă vremuri (și mai) dificile. Există o nevoie fără precedent de a sprijini OSC-urile și de a le consolida capacitatea de a supraviețui în aceste vremuri dificile, dar și de a le da posibilitatea de a influența agenda publică și de a contracara ceea ce percepem ca fiind politici publice de inspirație rusească împotriva acestui sector.

**Evaluarea noastră a inclus un eșantion de 40 de OSC-uri, toate fiind beneficiare ale granturilor acordate de Fundația Black Sea Trust for Regional Cooperation. Cele mai multe dintre acestea provin din regiunea extinsă a Mării Negre, iar un număr mai mic din alte țări ale UE.** Acest eșantion nu poate reprezenta întregul sector al OSC, dar există puncte comune la nivelul întregului grup, care pot fi relevante pentru un număr mai mare de organizații. Aceste constatări sunt susținute atât de date cantitative, cât și calitative, utilizând ca instrumente de cercetare sondaje online, interviuri aprofundate și grupuri de discuții.

**Lipsa de sustenabilitate a OSC-urilor este în creștere.** Un mediu marcat de dificultăți financiare și de incertitudinea resurselor necesare pentru a asigura activitățile de bază este departe de a fi un mediu de lucru ideal. Rata de retenție a personalului nu ar trebui să depindă de aderarea la valorile organizației, ci de strategii pe termen lung și practici durabile. Astfel de deficiențe afectează nu numai impactul potențial al organizațiilor, ci și capacitatea acestora de a influența agenda publică, deoarece foarte multe eforturi se îndreaptă spre asigurarea unor resurse suficiente pentru a menține operațiunile.

**Amenințările externe sunt în creștere.** Factorii de decizie la nivel național pun în aplicare o politică de inspirație rusească și modifică mediul de reglementare pentru a crea o povară nejustificată pentru OSC-uri și pentru a instaura un climat de teamă. În evaluarea noastră, amenințările externe la adresa acestor organizații sunt foarte reale și pot fi chiar mai dăunătoare decât constrângerile financiare cu care se confruntă. Amenințările sunt, în general, considerate a fi mai mari în țările din afara UE. Ungaria reprezintă un exemplu de stat membru al UE cu un astfel de comportament, unde OSC-urile sunt chiar forțate să se înregistreze în străinătate de teama repercusiunilor.

---

**Sustenabilitatea financiară este în pericol.** OSC-urile au nevoie de mai multă predictibilitate în ceea ce privește finanțarea, pentru a reuși să construiască strategii reale de dezvoltare a planificării pe termen lung. Cu puține excepții, bugetele OSC-urilor se bazează în principal pe programe de granturi, fără o diversificare semnificativă a resurselor. Finanțarea de bază este adesea indisponibilă, iar programe de granturi pe termen mai lung reprezintă de obicei o excepție. Programele de finanțare pe termen mai lung și previzibile de la același donator sau grup de donatori sunt limitate. Aceste deficiențe ar trebui să fie mai bine abordate atât de către donatori, cât și de către OSC-uri, printr-un efort comun de evaluare a nevoilor și de investiții în creșterea capacității acestora.

**Investiția în oameni.** OSC-urile (și donatorii) trebuie să ofere mai mult sprijin oamenilor care lucrează în acest sector, inclusiv prin alocarea de canale de finanțare pentru bunăstarea personalului și măsuri de consolidare a capacităților. Epuizarea (burnout) afectează personalul OSC-urilor, care au mai puține soluții la orizont în comparație cu alte sectoare. Dezvoltarea profesională trebuie să ocupe un loc mai important în strategiile OSC-urilor, punând mai mult accent pe nevoile personalului, atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional.

**Reducerea birocrăției prin îmbunătățirea conceperii ciclului de proiect.** Majoritatea OSC-urilor din cadrul acestei evaluări solicită mai multă flexibilitate în implementarea proiectelor și o birocrăție mai redusă, atât pentru faza de depunere a cererilor, cât și pentru cea de raportare. Donatorii ar trebui să ajute OSC-urile să se concentreze doar pe datele necesare pentru evaluarea impactului intervențiilor lor. Încărcarea activității organizațiilor cu proceduri complexe și, în unele cazuri, chiar frustrante, duce la depunerea unui efort excesiv de mare pentru a mulțumi donatorii, și nu pentru activitățile reale ale proiectului. Devin din ce în ce mai frecvente cazurile de proceduri împovărătoare.

**Consolidarea dialogului și a mecanismelor de consultare între donatori și OSC-uri.** OSC-urile ar trebui să fie implicate în elaborarea cererilor de apeluri și a obiectivelor donatorilor, iar opinia lor ar trebui luată în considerare. În unele cazuri, OSC consideră că există decalaje între ceea ce percep acestea ca fiind urgent sau critic și ceea ce urmăresc unii donatori ca strategii. Bineînțeles, acesta este un subiect foarte discutabil, dar utilizarea unor practici transparente în relația dintre cele două entități nu numai că ar consolida relația dintre ele, dar ar produce și intervenții de o calitate mai bună.

**Sprijinirea OSC-urilor pentru maximizarea impactul intervențiilor lor.** Comunicarea și utilizarea datelor de M&E par să fie mai degrabă neglijate de OSC-uri. Comunicarea este percepută doar ca o componentă obligatorie a unor proiecte specifice, și foarte puține OSC depun eforturi pentru a construi o strategie de comunicare reală care să le pună în valoare pe ele și activitatea lor. În al doilea rând, și mai puține OSC folosesc datele și M&E pentru a-și evalua activitățile și impactul și, pe baza constatărilor, pentru a-și ajusta intervențiile. Acestea sunt câteva dintre principalele motive pentru care OSC-urile dau impresia că se descurcă mai prost decât ar trebui și pentru care nu sunt pregătite nici măcar pentru a contracara narațiunile și acuzațiile false cu care se confruntă.

**Apărarea OSC-urilor împotriva atacurilor externe și creșterea sprijinului pentru parteneriate și rețele.** Donatorii pot avea un cuvânt important de spus și se află într-o poziție privilegiată pentru a acționa ori de câte ori anumite OSC-uri sau sectorul sunt în pericol. Întrucât presiunea asupra OSC-urilor este în creștere, iar unele sunt vizate în mod direct, donatorii trebuie să ia apărarea organizațiilor. Oferirea unui sprijin mai mare pentru crearea de rețele și facilitarea parteneriatelor între OSC-uri ajută, de asemenea, la construirea unui sector mai sustenabil și mai rezilient.

---

# Despre Proiect și metodologie

## DESPRE PROIECT

Centrul Român pentru Politici Europene ([www.crpe.ro/en](http://www.crpe.ro/en)), unul din principalele think tank-uri românești, a realizat o evaluare cuprinzătoare și independentă a nevoilor OSC-urilor, cu accent pe cele care activează în regiunea extinsă a Mării Negre, dar a inclus și OSC-uri din alte state membre ale UE. Această evaluare a fost solicitată de Fundația Black Sea Trust for Regional Cooperation, un donator cheie din regiune care lucrează din 2007 pentru a consolida cooperarea regională, societatea civilă și fundațiile democratice.

## METODOLOGIE

Pentru a efectua un exercițiu de evaluare a capacităților și pentru a obține o înțelegere cuprinzătoare a nevoilor OSC-urilor, proiectul nostru de cercetare a combinat atât metode cantitative, cât și calitative. Integrarea ambelor metodologii ne-a permis să înțelegem mai bine subiectul, reducând decalajul dintre cifre și dovezi anecdotice. Grupul nostru țintă a fost alcătuit din beneficiari ai granturilor acordate de Black Sea Trust for Regional Cooperation, parte a unuia dintre domeniile de finanțare ale acestora. Studiul cantitativ a inclus un sondaj online, completat de 40 de organizații dintr-un total țintă de 60 de organizații. Chestionarul a inclus 22 de itemi, dintre care majoritatea au fost cu întrebări deschise. Datele disponibile au fost susținute de interviuri aprofundate cu 16 organizații și de o discuție de grup cu 9 organizații. Organizațiile din interviuri și din focus grup au fost diferite, deși unele dintre ele au făcut parte din studiul cantitativ. **O explicație detaliată a metodologiei este furnizată în anexe.**



## **ÎNȚELEGEREA NEVOILOR OSC-URILOR**

---

Principalele probleme și amenințări  
legate de durabilitate



---

” Avem nevoie de mai multă finanțare de bază pentru cheltuielile noastre zilnice. Noi suntem cei mai norocoși. Spre deosebire de majoritatea OSC-urilor, noi avem o astfel de componentă - reînnoită anual - dar, pe măsură ce am crescut, aceasta reprezintă mai puțin de 10% din bugetul nostru. Bugetul nostru provine în cea mai mare parte din granturi, 90%, iar restul de 10% din donații private sau alte venituri. **(OSC, Romania)**

” Bugetul nostru se bazează pe granturi. Am inclus în strategia noastră anuală obiectivul de a ne diversifica veniturile, dar nu am reușit încă să obținem alte fonduri. **(OSC, Ucraina)**

” Proiectele pe termen scurt sunt adesea nesustenabile din punct de vedere financiar pentru unele OSC-uri și, uneori, decidem chiar să renunțăm la aceste proiecte. Ele vin cu mult prea multă muncă birocratică pentru câteva luni de activitate. **(OSC, Georgia)**

” Având în vedere că, în calitate de organizație, ai demonstrat că poți avea un impact, ar trebui să poți obține subvenții multianuale. Este nerealist ca donatorii să dorească un câine de pază în regiune, dar să forțeze organizațiile să ruleze 10.000, 15.000 de euro cu atâta birocrăție. **(OSC, România)**

” Cea mai mare constrângere a noastră este lipsa proiectelor pe termen lung. Avem proiecte pentru care am avut nevoie de mai mult timp pentru a le scrie și a le raporta decât pentru a le implementa. **(OSC, România)**





## RESURSELE UMANE

**O preocupare cheie rămâne necesitatea ca personalul să se angajeze în mai multe proiecte pentru a asigura un salariu adecvat și, chiar mai îngrijorător, necesitatea de a se angaja în proiecte care nu au legătură cu interesul principal al angajatului respectiv.**

Acest lucru se datorează faptului că majoritatea OSC-urilor funcționează cu bugete mici sau medii, incapabile să susțină un salariu complet pentru conducerea echipei. Într-o notă mai pozitivă, aproape toate OSC-urile evaluate au subliniat că, deși salariile pot fi mai mici decât în alte sectoare, iar imprevizibilitatea financiară poate afecta activitatea, gradul de retenție a personalului este destul de ridicat, în principal datorită motivației și aderenței la valorile pe care OSC-urile le reprezintă.

” Tot personalul nostru lucrează la mai multe proiecte pentru a-și asigura un salariu cu normă întreagă. Pentru asta, ai nevoie de cel puțin 3 proiecte. Și aici ne afectează volatilitatea financiară, deoarece majoritatea contractelor noastre se bazează pe proiecte și nu putem asigura tot timpul un nivel similar de salarizare. **(OSC, România)**

” În acest moment, provocările sunt legate mai mult de planificarea strategică a echipei și de o diviziune clară a rolurilor. Lucrăm cu consultanți externi la modul în care se poate obține productivitatea, cum se pot gestiona așteptările interne ale echipei, cum să ne asigurăm că fiecare membru al echipei se dezvoltă în direcția corectă, în funcție de capacitățile și dorințele sale și, mai ales, cum să prevenim epuizarea. **(OSC, Bulgaria)**

**Unele OSC, în special cele din statele care nu sunt membre ale UE, dar nu exclusiv, exprimă o capacitate limitată de a atrage personal specializat.** Acest lucru se datorează atât salariilor inițiale mai mici, dar și migrației ridicate, exodului creierelor și volumului mare de muncă. Acesta din urmă, însă, a fost subliniat de numeroase organizații, atât din UE, cât și din afara UE, afectate de epuizarea personalului și chiar de presiuni externe asupra activității lor (presiuni politice, kompromat-uri, discursuri de instigare la ură online și în persoană etc.).

” Atragerea de personal specializat este problematică pentru noi. Noi, ca și alte organizații, avem același grup de experți sau de oameni cu care lucrăm, care vin de la o organizație și pleacă la alta. **(OSC, Republica Moldova)**

**Bunăstarea personalului este considerată un aspect esențial de către toate OSC-urile, dar până în prezent, această componentă a fost mai degrabă informală, coordonată de fiecare organizație, fără investiții semnificative din partea donatorilor sau linii de finanțare dedicate.** Acesta este un aspect esențial care trebuie luat în considerare, iar consolidarea capacităților OSC-urilor trebuie să se orienteze nu doar către programe de formare și seturi de competențe, ci să se concentreze mai mult pe bunăstarea și sprijinul personalului. Această nevoie a fost accentuată atât de pandemia COVID-19, cât și de războiul Rusiei împotriva Ucrainei.

---

” Din cauza COVID-19 și, acum, a războiului Rusiei împotriva Ucrainei, observ o rată ridicată de epuizare și demisii în rândul colegilor mei. Noi, de exemplu, am încercat să compensăm acest lucru oferind zile libere pentru sănătate mintală, fără întrebări. .  
(OSC, România)

” Am observat mai multă anxietate, epuizare și depresie în rândul angajaților tineri. Colegii aveau nevoie de ședințe de terapie din cauza acoperirii noastre pe tema războiului, dar din cauza posibilităților financiare limitate, am optat pentru ședințe de terapie de grup, majoritatea oferite în mod voluntar. Chiar îți e rușine să ceri bani pentru acest lucru donatorilor, deoarece crezi că există probleme mai urgente în proiectele tale. (OSC, România)

” De la război încoace a crescut nevoia de un buget de bunăstare, în special pentru angajații și voluntarii care lucrează cu refugiații, în Ucraina și în țările învecinate.  
(OSC, Ucraina)

” În prezent, se pune un accent exagerat pe ajutorul umanitar și se acordă puțină atenție voluntarilor și lucrătorilor sociali pentru refugiați. Aceștia ar avea nevoie de niște retreat-uri, de sprijin psihologic pentru a face față muncii lor. (OSC, Ucraina)

**Programele de consolidare a capacităților pentru personal sunt, de asemenea, considerate o necesitate majoră**, după cum arată atât datele cantitative, cât și cele calitative (a se vedea capitolul *Principalele concluzii din datele cantitative*). Această componentă este rareori utilizată de OSC-uri ca o caracteristică a strategiei lor de dezvoltare, ci mai degrabă ca o piesă auxiliară a proiectelor lor, în cadrul cărora personalul se supune individual unor astfel de exerciții. Și, cel mai important, programele de consolidare a capacităților sunt adesea pe termen scurt și sunt slab evaluate în ceea ce privește impactul asupra sustenabilității organizației, în ciuda unui impact pozitiv evident, așa cum este perceput de majoritatea respondenților.

” Din păcate, nu desfășurăm în mod regulat activități de consolidare a capacităților. La fiecare jumătate de an, e posibil ca astfel de activități să fie alocate femeilor din organizație, în special pentru a contribui la creșterea profilului lor public și pentru a limita numărul de activități dominate de bărbați. Atragem fonduri pentru acest lucru. .  
(OSC, Republica Moldova)



## PROCEDURI INTERNE ȘI ACTIVITĂȚI DE MANAGEMENT DE ECHIPĂ

**Majoritatea OSC-urilor de dimensiuni mici și mijlocii nu folosesc proceduri interne formalizate și chiar tind să neglijeze activitățile de management de echipă.** Din cauza dimensiunilor și a bugetelor limitate - și a unui volum de muncă copleșitor, potrivit personalului - foarte puține organizații se angajează în proceduri sau strategii formalizate care pot fi evaluate, monitorizate și ajustate pe termen lung. Responsabilitățile conducerii organizațiilor sunt, de obicei, similare cu cele ale restului personalului: scrierea de proiecte, gestionarea proiectelor în curs de desfășurare, iar șansele de a se implica în alte activități organizaționale sunt rare. Majoritatea OSC-urilor evaluate au subliniat faptul că ar avea nevoie de asistență externă pentru a concepe proceduri interne sau o mai bună organizare a activității lor, de la implementarea proiectelor până la (cel mai important) evaluarea impactului acestora.

” Ar fi grozav să avem pe cineva care să ne ajute cu procedurile noastre interne și cu managementul proiectelor, dar ar trebui să înțeleagă foarte bine cum funcționează OSC-urile în viața reală. **(OSC, România)**

**Cel mai dăunător este faptul că până și activitățile interne de bază, cum ar fi team building-ul, activitățile de tip retreat, activitățile de networking, sunt rare și tind să fie neglijate, în ciuda importanței lor critice pentru bunăstarea personalului.** Atunci când sunt realizate, aceste activități sunt mai degrabă informale sau iau forma unor ieșiri/ jumătăți de zile libere pentru odihnă și nu se integrează în organizație. Puțini donatori includ astfel de linii de finanțare și, întrucât costurile indirecte incluse în bugete tind să acopere alte nevoi urgente, activitățile de echipă nu sunt considerate o prioritate.

” Noi am făcut foarte rar retreat-uri, una în 8 ani. Nu am avut fonduri. Doar pentru niște mese de lucru. **(OSC, România)**

” Puțini donatori ne lasă să includem în bugete team building-uri sau retreat-uri. **(OSC, România)**



## COMUNICAREA ȘI ADVOCACY

**Strategiile de comunicare deficitare reprezintă o vulnerabilitate pentru majoritatea OSC-urilor.** Deși toate OSC-urile evaluate sunt conștiente de importanța abilităților de comunicare și a imaginii publice, foarte puține dintre ele dedică suficiente resurse acestei activități. Doar un mic grup de organizații au un responsabil de comunicare dedicat, iar majoritatea dintre ele urmează doar comunicarea pe baza de proiect, în funcție de condiționalitatea donatorilor și de indicatorii de proiect. Acest lucru se întâmplă, după cum au subliniat majoritatea OSC-urilor, în principal din cauza lipsei de resurse, deoarece acestea acordă prioritate implementării efective a proiectelor și neglijează comunicarea succeselor lor.

” Aici avem o problemă. Nu suntem suficient de buni și nu avem abilitățile necesare pentru a ne promova munca. Încercăm să găsim modalități de a "traduce" ceea ce facem pentru publicul larg, dar acest lucru este dificil. Unii dintre colegii noștri au chiar o pregătire în domeniul comunicării, dar noi pur și simplu nu avem suficient timp pentru a face acest lucru cum trebuie. **(OSC, România)**

” Fiecare raport pe care îl scriem este urmat de scurte videoclipuri pentru a implica mai bine publicul larg. Folosim toate mediile sociale (YouTube, Facebook, Telegram, Instagram, TikTok) și realizăm aceste tipuri de videoclipuri pentru rapoartele noastre de mai bine de doi ani. Și folosim componenta video pentru a ne promova activitatea. Rezultatele a ceea ce facem noi sunt transformate în videoclipuri sau infografice și le promovăm. Suntem mulțumiți de rezultate. **(OSC, Republica Moldova)**

” Avem un departament de comunicare și un manager de comunicare. Avem, de asemenea, o persoană care se ocupă de platformele noastre de socializare. Le folosim zilnic și facem o strategie de comunicare dublă, pentru fiecare proiect și pentru branding-ul nostru ca organizație. **(OSC, România)**

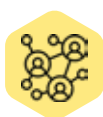
” Comunicarea și promovarea sunt pilonii cheie ai organizației noastre. De-a lungul timpului, am adunat aproape 40.000 de adepți pe toate platformele de socializare și în prezent lucrăm la actualizarea strategiei noastre de comunicare în urma unei abordări/ exercițiu privind teoria schimbării pe care l-am dezvoltat în ultimul an. Încercăm să ne concentrăm pe storytelling prin evidențierea activității beneficiarilor noștri de granturi. **(OSC, Bulgaria)**

---

**Ceea ce se remarcă este faptul că unele OSC subliniază, de asemenea, că, din cauza imaginii mai degrabă negative a sectorului în anumite grupuri, preferă să comunice rezultatele fiecărui proiect și să neglijeze imaginea publică a organizației.**

” Încercăm să comunicăm foarte des și să explicăm cine suntem ca echipă, cine implementează proiectele. Cu toate acestea, în rândul tinerilor, există această percepție că OSC-urile sunt cumva inutile, că sunt finanțate de Soros sau de americani etc., așa că încrederea este limitată. **(OSC, România)**

**Acest lucru poate avea un impact negativ profund asupra imaginii publice a activității OSC-urilor.** Neglijarea imaginii publice și a strategiei de comunicare a acestora inhibă rolul lor în societate și face loc stereotipurilor (de exemplu, OSC-urile sunt asociate cu agenți plătiți din străinătate sau chiar considerate o risipă de bani "publici"). În plus, nu au capacitatea de a-și maximiza activitatea, în ciuda unor rezultate de succes potențial. Această percepție afectează, de asemenea, relațiile organizațiilor cu donatorii și cu alte părți interesate, precum și relațiile acestora cu publicul larg, în special, deoarece acesta poate să nu cunoască deloc proiectele lor de succes.



## REȚELE

În cadrul evaluării noastre, am întâlnit diferențe semnificative în cadrul grupului nostru de OSC-uri în ceea ce privește implicarea lor în rețele naționale sau internaționale. Deși majoritatea organizațiilor consideră că a face parte din rețele mai mari este un lucru benefic, capacitatea lor de a se implica în astfel de rețele variază foarte mult și, într-o măsură și mai mare, capacitatea lor de a fi un membru activ în astfel de rețele, dincolo de simpla lor înregistrare oficială.

” Black Sea Trust (și alți donatori) ar trebui să continue să faciliteze crearea de rețele între beneficiarii lor. În special în partea de est a continentului. Din nefericire, avem puține oportunități de a interacționa cu organizațiile din regiune, pentru noi, contactarea organizațiilor care lucrează în țările vestice din UE este mult mai ușoară **(OSC, România)**

” Ar trebui încurajate rețelele regionale, în special în rândul țărilor postcomuniste, unde avem încă probleme comune. Proiectele UE te "obligă" să lucrezi în consorții, dar, din păcate, acest lucru încetează atunci când se termină proiectul. **(OSC, România)**

**Apartenența la o rețea de OSC-uri este considerată atât o oportunitate financiară, cât și o oportunitate de a crea un impuls pentru obiectivele organizațiilor.** Puține organizații primesc beneficii financiare nete din partea rețelelor mai mari sau reușesc să aplice pentru fondurile interne ale rețelelor. Majoritatea OSC-urilor subliniază importanța acestor rețele ca oportunități de a comunica și de a-și disemina mai ușor activitatea și de a forma consorții pentru alte potențiale finanțări. Cu toate acestea, un număr foarte limitat de OSC profită pe deplin de aceste rețele chiar și pentru strategia lor de comunicare.

Întrebate cum pot ajuta donatorii în această privință, majoritatea organizațiilor au subliniat necesitatea de a facilita activitatea rețelelor regionale și chiar formele structurate de dialog și interacțiune (retreat-uri, sesiuni de consolidare a capacităților, sesiuni informale), în special cu organizațiile din interiorul și din afara UE. Cu toate acestea, aceste rețele ar avea nevoie de mai mult sprijin în ceea ce privește logistica și durabilitatea, deoarece, în ciuda celor mai bune intenții ale majorității donatorilor, cele mai multe dintre ele se opresc după încheierea proiectelor comune.

” Acum, după începerea războiului, regiunea Mării Negre a devenit și mai importantă. Nu există o cooperare suficientă între țările de la Marea Neagră și organizațiile societății civile. Avem nevoie de mai multă expertiză tehnică cu privire la modul în care funcționează UE pentru a ajusta mentalitatea societății și cea a comunității de experți, a politicienilor, cu privire la problemele, provocările și prioritățile paneuropene. **(OSC, Georgia)**



## STRATEGIILE DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

**Evaluarea noastră a concluzionat că aproape toate OSC-urile au nevoie de o mai bună înțelegere a modului în care sunt utilizate procedurile de M&E și a modului în care pot furniza dovezi mai bune privind eficacitatea și impactul activităților și proiectelor lor.**

Acest decalaj poate fi remediat prin îmbunătățirea practicilor de monitorizare și prin dezvoltarea unor cadre adecvate și ușor de utilizat. Astfel, OSC-urile își pot promova mai bine activitățile și proiectele în fața potențialilor donatori, a publicului larg și chiar a beneficiarilor lor.

” În cea mai mare parte, ceea ce facem noi este despre schimbarea comportamentului - nu construim case. Încercăm să schimbăm modul în care gândesc oamenii, modul în care iau decizii și modul în care își văd vecinii și țara vecină. Este ceva destul de subtil de evaluat în mod corespunzător. Numărarea numărului de activități nu este așa de utilă. Așa că am decis să folosim câteva metode inovatoare, alegând, în cele din urmă, abordarea de tip outcome harvesting, de contabilizare a rezultatelor. **(OSC, Armenia)**

” Avem indicatori de monitorizare anuală, care sunt foarte utili în strategiile noastre de comunicare, atât cu donatorii, cât și cu publicul larg, dar considerăm că este loc de îmbunătățiri în acest domeniu. **(OSC, Ucraina)**

**M&E nu este o practică recurentă și, în rarele cazuri în care este utilizată, se face, de obicei, la cererea donatorilor.** Finanțarea limitată pentru capacitățile de M&E, constrângerile de timp și o înțelegere mai degrabă opacă a beneficiilor pe termen lung ale acestora împiedică majoritatea OSC-urilor să desfășoare o astfel de activitate. Cele mai multe dintre acestea consideră că nu dispun de resurse umane adecvate pentru a desfășura această activitate intern, iar externalizarea procesului este împiedicată de fondurile disponibile.

” Odată ce am început să lucrăm cu bugete mai mari, ne-am dat seama că aveam nevoie de instrumente de M&E. Astfel, ne-am dat seama că ne ajută în activitatea noastră zilnică, în principal pentru a ne ajusta planul de acțiune. **(OSC, România)**

” Considerăm că este foarte important. Am avut un grant pentru o astfel de componentă, cu un contractant extern care a monitorizat rentabilitatea socială a investițiilor noastre. A fost foarte bine pentru noi să înțelegem impactul acțiunilor noastre. Dacă am avea resursele necesare, am integra un astfel de proces în activitatea noastră. **(OSC, România)**

” Este foarte important să ne concentrăm asupra proceselor de monitorizare și evaluare - în special asupra impactului pe care îl avem. Cele mai multe dintre organizațiile cu care am lucrat aveau povești de succes, dar nu știau cum să-și argumenteze activitatea, cum să definească mesajele și cum să le comunice. Acest lucru, bineînțeles, vine la pachet cu indicatorii - este ca o reacție în lanț - trebuie să ai indicatori pentru a-i măsura și ai nevoie de date pentru a ajunge la anumite grupuri țintă. **(OSC, Bulgaria)**



## RELAȚIILE CU DONATORII

Asigurarea unui dialog eficient cu donatorii este considerată esențială pentru majoritatea OSC-urilor, deoarece unele consideră că liniile de finanțare ale donatorilor nu sunt întotdeauna aliniate cu misiunea lor principală sau cu nevoile cele mai presante la nivel național/ regional. Deși majoritatea OSC-urilor consideră că pot avea un anumit grad de influență asupra obiectivelor și a abordării mentale a donatorilor printr-un dialog formal sau chiar informal, unele consideră că persistă un decalaj între ceea ce acestea percep ca fiind necesar și liniile de finanțare ale donatorilor. Această percepție și penuria generală de resurse determină OSC-urile să solicite finanțare în afara activității lor de bază, în încercarea de a-și asigura sustenabilitatea.

” Este foarte important să lucrezi cu donatorul, deoarece acesta poate oferi adesea sprijin pe care nu l-ai fi primit dacă n-ai fi cerut. De multe ori, organizațiile sunt reticente în a recunoaște anumite slăbiciuni, neajunsuri sau provocări prin care trec, deoarece cred că acest lucru s-ar reflecta negativ asupra lor, dar depinde de cum abordezi problema. Știm că nicio organizație nu este perfectă, așa că nu trebuie să ne prezentăm ca fiind astfel. **(OSC, Georgia)**

” Noi nu ne-am simțit niciodată constrânși de donatori să urmăm o anumită cale. Întotdeauna a existat un anumit grad de libertate în alegerea intervenției. Unii donatori sunt mai stricți, pentru alții forma este mai importantă decât conținutul real. Birocrația excesivă ne îngreunează și ea activitatea și reprezintă, probabil, principala noastră problemă atunci când lucrăm cu anumiți donatori. **(OSC, România)**

În primul rând, se consideră că donatorii cu personal specializat pentru anumite țări înțeleg mai bine contextul și nevoile naționale specifice. Acest lucru duce, de obicei, la un dialog îmbunătățit între cele două entități. În al doilea rând, puțini donatori mențin aceleași teme și linii de finanțare pe termen lung, ceea ce creează volatilitate în cererile organizațiilor și numeroase obiective care trebuie abordate. Acest comportament imprevizibil, așa cum văd majoritatea OSC-urilor, are un impact asupra sustenabilității acestora. Și, în al treilea rând, există donatori care sporesc presiunea birocratică asupra organizațiilor, creând un mediu în care raportarea și asigurarea obiectivelor sau vizibilității donatorilor devin mai importante decât implementarea efectivă.

” Uneori, unele dintre apelurile donatorilor sunt foarte departe de contextul politic. **(OSC, Georgia)**



---

” Au existat situații în care un donator a promis să cofinanțeze un proiect și apoi a primit brusc o reducere de buget în mijlocul procesului. Acest lucru s-a întâmplat de mai multe ori în cazul nostru. **(OSC, Georgia)**

**Am întrebat OSC-urile evaluate cum pot donatorii să ajute în această privință.** În afara sprijinului financiar, unde majoritatea dintre ei pun accentul pe granturi de finanțare pe termen lung și de bază, este nevoie de mai multe rețele și de o mai bună comunicare atât între OSC-uri, cât și între OSC-uri și factorii de decizie. Unele dintre intervențiile potențiale ale donatorilor includ retreat-uri comune (incluzând organizații similare din regiune), proiecte comune facilitate, programe de formare sau schimburi de experiență cu alte organizații, atât din regiune, cât și din UE. Unele organizații au sugerat chiar strategii comune pe termen lung între donator și organizațiile cu care lucrează.

” Nu am cum să planific activități pentru 3-5 ani. Cele mai mari fonduri pe care le-am primit au fost pentru doi ani. Black Sea Trust și alți donatori se pot gândi la mecanisme de finanțare pe termen mai lung, în special pentru OSC-urile care au un istoric și sunt de încredere. **(OSC, România)**

Aceste date sunt, de asemenea, susținute de cercetarea noastră cantitativă (a se vedea capitolul Principalele concluzii din datele cantitative). Majoritatea OSC-urilor consideră că este nevoie de mai mult sprijin pentru programele de consolidare a capacităților și de o mai mare implicare a donatorilor pentru a sprijini această componentă. Facilitarea creării de rețele de către donatori ar fi, de asemenea, benefică, alături de mai mult dialog și de mecanisme formale și informale de dialog între cele două părți. Unele OSC-uri au cerut mai puțină birocrație în relația cu donatorii.

**Unele OSC-uri au subliniat chiar că donatorii ar putea proteja mai bine OSC-urile atunci când sunt atacate, ar putea facilita relațiile cu factorii de decizie, în special cu guvernele naționale care adoptă o atitudine mai ostilă sau încearcă să influențeze sectorul.** Donatorii au o influență considerabilă asupra potențialilor susținători, a altor donatori sau în rândul organizațiilor beneficiare ale subvențiilor lor și pot lua poziții clare pentru a proteja OSC-urile. Acest lucru ar implica un rol mai activ al donatorilor în afara formatelor obișnuite.



## AMENINȚĂRI EXTERNE LA ADRESA OSC-URILOR

---

**OSC-urile sunt supuse unor presiuni tot mai mari.** Numeroase guverne încearcă să aducă prejudicii sectorului OSC-urilor, deja afectat de războiul actual al Rusiei împotriva Ucrainei și de efectele de lungă durată ale pandemiei COVID-19. Presiunea politică este în creștere, în special în democrațiile disfuncționale. Acest lucru se adaugă la presiunile recurente, cum ar fi birocrăția, cenzura și chiar impactul infracțiunilor motivate de ură și al discursului de instigare la ură.

**Majoritatea OSC-urilor subliniază o amenințare tot mai mare venită din partea guvernelor lor naționale iliberale, în special în țările din afara UE, cum ar fi Georgia, Armenia sau Azerbaidjan, dar care afectează, de asemenea, statele membre ale UE, inclusiv Ungaria și România, unde modificările legislative pun presiune suplimentară asupra sectorului OSC.** Discursul instigator la ură împotriva OSC-urilor este în creștere, partidele politice și mass-media finanțată de stat exercitând presiuni publice pentru a le afecta activitatea. Toate OSC-urile evaluate sunt de acord că dezinformarea împotriva sectorului face ravagii, lăsând să se înțeleagă în special că este folosită pentru "destabilizarea" țărilor (de obicei) cu sprijinul unor actori străini. În Azerbaidjan, o autocrație de facto, presiunea împotriva OSC-urilor este foarte mare, finanțarea din partea organizațiilor internaționale necesitând aprobarea guvernului. S-a încercat punerea în aplicare a acestui tip de cenzură și de limitare și în Georgia.



**Situația mediului de reglementare se înrăutățește în numeroase alte țări și chiar a declanșat proteste în masă în Georgia.**

Parlamentul țării a aprobat recent o lege care impune ca toate OSC-urile care primesc mai mult de 20 % din finanțare din străinătate să fie înregistrate ca agenți străini . Acest lucru a provocat o reacție imediată din partea societății civile georgiene, care a organizat proteste în masă pentru a anula propunerea adoptată, din cauza îngrijorărilor că aceasta imită legile privind "agenții străini" de tip rusesc. În ciuda criticilor populare privind recente poziții pro-ruse ale guvernului (de exemplu, reluarea zborurilor directe din Rusia), executivul georgian pare să abordeze nemulțumirea populară prin reprimarea societății civile.

Rapoartele de țară ale Freedom House privind Ungaria arată un declin constant al

scorurilor privind libertatea de la venirea la putere a premierului Orbán în 2010 .

Deși coaliția sa de guvernare a reușit să obțină un al patrulea mandat consecutiv în alegerile din 2022, experții descriu actualul sistem electoral din Ungaria ca fiind un teren de joc inegal, care dezavantajează partidele de opoziție. De asemenea, guvernul lui Orbán vizează în mod constant OSC-urile, așa cum s-a întâmplat după referendumul anti-LGBT eșuat care a fost susținut de guvern. Din cauza implicării lor în timpul campaniei, multe ONG-uri au fost amendate de Comisia Electorală Națională, ceea ce nu face decât să arate cât de restrictiv este guvernul maghiar în ceea ce privește libertățile societății civile. Unele OSC (cum este și cazul eșantionului nostru limitat) au fost nevoite să se înregistreze în diferite țări ale UE de teama represaliilor.

<sup>1</sup>Amnesty International, "Georgia: 'Foreign agents' bill tramples on rights by restricting freedom of expression and association", <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2023/03/georgia-foreign-agents-bill-tramples-on-rights-restricting-freedom-of-expression-and-association/>.

<sup>2</sup>Freedom House, 'Hungary Country Report 2023', <https://freedomhouse.org/country/hungary/freedom-world/2023>.

---

” Atitudinea ostilă a guvernului față de sectorul societății civile din Georgia este cea mai serioasă provocare pentru 2023-2024. Acesta a lansat o campanie activă de defăimare împotriva OSC-urilor, care urmărește să submineze activitatea și obiectivele noastre. **(OSC, Georgia)**

” Va fi din ce în ce mai dificil pentru societatea civilă să se angajeze în proiecte orientate spre parteneriatul public-privat, pentru că, cum poți lucra cu un guvern care nu vrea să existe? **(OSC, Georgia)**

” Eu sunt singura persoană cunoscută ca făcând parte din această organizație, numele colegilor mei sunt protejate. Toate informațiile despre ei sunt ascunse. Presiunea este foarte mare. Mulți jurnaliști sunt persecutați sau sunt deja în închisoare. **(OSC, Azerbaidjan)**

” sunt persecutați sau sunt deja în închisoare. (OSC, Azerbaidjan)  
În cazul nostru, fondurile de la guverne pot veni cu multe condiții. Am decis să nu obținem fonduri de la guvernul armean (există și a existat o astfel de opțiune). Am avut, de asemenea, multe oferte din partea guvernului rus, care au fost respinse (ne-ar fi afectat reputația și ar fi fost însoțite de condiții). De la guvernul armean, în mod oficial, subvențiile nu sunt cu condiții, dar considerăm că ne-ar putea pune în pericol independența. Noi cooperăm cu guvernul, dar nu dorim o legătură formală cu acesta. **(OSC, Armenia)**

**OSC-urile se confruntă cu amenințări tot mai mari chiar și la nivelul UE.** În Ungaria, din păcate, spațiul civic se restrânge, iar, mai recent, modificările legislative propuse în România de către membrii coaliției de guvernare împiedică funcționarea OSC-urilor și chiar libertatea de asociere. Potrivit unui raport ActiveWatch, "discreditarea OSC-urilor, hărțuirea celor care denunță și limitarea accesului grupurilor civice și al OSC-urilor la sistemul de justiție au fost incluse în mai multe inițiative legislative din 2022 care au avut ca scop slăbirea OSC-urilor și construirea unui discurs public toxic împotriva acelor organizații sau cetățeni care trag semnale de alarmă în sectorul public"<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Starea democrației în 2022 (și puțin din 2023) - Active Watch, Centrul pentru Inovare Publică, CeRe: Centrul de Resurse pentru participare publică/ State of democracy in 2022 (and some from 2023) - Active Watch, Center for Public Innovation, CeRe: Resource Center for Public Participation.



---

În România, fostul premier Ciucă și ministrul său de interne, Nicolae Bode, au modificat recent codul penal prin înăsprirea pedepselor pentru tulburarea liniștii și ordinii publice. Ca urmare a opoziției pe scară largă din partea OSC-urilor din România, propunerea legislativă a fost inițial respinsă din cauza îngrijorărilor că ar limita libertatea de asociere, dar o variantă ușor modificată a fost adoptată de Camera Deputaților. Amendamentele au fost atacate la Curtea Constituțională de către partidele de opoziție, dar apelul acestora a fost respins. O controversată propunere legislativă (salutăată de presa finanțată de partidele politice din coaliția de guvernare) inițiată de un senator al Partidului Național Liberal a încercat să modifice legea care reglementează activitatea ONG-urilor (OUG 26/2000), cerându-le acestora să plătească o cauțiune de până la 10.000 de euro atunci când contestă actele administrative în instanță. Acest proiect de lege a fost puternic criticat de societatea civilă, ceea ce a determinat inițiatorul să îl retragă.

---

” Ne așteptăm la noi legi care să vizeze societatea civilă, care ar înăspri regulile existente și ar reduce și mai mult spațiul civic. Probabil că vor fi mai multe proteste, greve și, eventual, tulburări civile, având în vedere creșterea costului vieții și inflația paralizantă, ceea ce reprezintă o oportunitate pentru societatea civilă de a face presiuni pentru schimbare și de a profita de ocazie, dar, fără resurse adecvate și fără consolidarea capacităților (financiare și organizaționale), aceasta poate fi și o oportunitate ratată pentru noi. **(OSC, Ungaria)**

” Amenințări majore la adresa societății civile. Există numeroase încercări de a ne îngreuna viața, inclusiv de a folosi directivele UE împotriva noastră, punându-le în aplicare într-un mod care ne afectează. Cel mai cunoscut caz este cel al directivei privind spălarea banilor și încercarea de a ne obliga să ne înregistrăm ca agenți străini, o inițiativă similară cu ceea ce s-a întâmplat în Rusia sau Ungaria. **(OSC, România)**

**O altă metodă preferată de unele guverne pare a fi crearea unui mediu de reglementare greoi, asociat cu un acces mai dificil la finanțare externă.** Acest tip de presiune este exercitat în regimuri autocratice, cum ar fi Rusia, dar a fost importat în state membre ale UE, cum ar fi Ungaria. O legislație similară este în dezbatere în România. Scopul este de a împovăra activitatea OSC-urilor astfel încât acestea să nu-și poată implementa proiectele sau să acționeze ca organisme de supraveghere.

” Proiectul de lege privind reglementarea activităților organizațiilor neguvernamentale a fost înaintat Parlamentului Georgiei, care, de fapt, asigură controlul în acest sector. Dacă parlamentul adoptă această lege, atunci vor exista restricții privind primirea de fonduri din partea țărilor străine, ceea ce va reduce activitățile noastre. **(OSC, Georgia)**

” În Azerbaidjan, dacă o organizație dorește să aplice pentru finanțare internațională, trebuie să obțină aprobarea guvernului. Un donator, pentru a putea oferi finanțare, trebuie să aibă o filială în Azerbaidjan. **(OSC, Azerbaidjan)**

” Probabil că, în conformitate cu noua lege a presei, guvernul va închide site-urile web ale organizațiilor media independente și va fi organizată o campanie de advocacy împotriva legii. În plus, competențele tehnologice ale cetățenilor ar putea fi sporite pentru a utiliza VPN-uri și alte instrumente pentru a depăși interdicția legată de site-urile web. **(OSC, Azerbaidjan)**



---

În Azerbaidjan, un proiect de lege care vizează impunerea de noi restricții asupra mass-mediei din țară a fost adoptat de parlament la sfârșitul anului 2021. Printre alte prevederi, această lege interzice organizațiilor media să "propage superstiții", să "păteze reputația unei întreprinderi" sau să relateze evenimente altfel decât "în mod imparțial și obiectiv". Potrivit OSC-urilor locale și experților juridici, aceste restricții ar permite instanțelor să interzică mass-mediei independente să ajungă la publicul lor din Azerbaidjan, ceea ce s-a întâmplat deja cu organizații precum Meydan TV, RFE/RL sau Azadliq. În mod crucial, această lege prevede, de asemenea, crearea unui registru al mass-mediei, care impune tuturor organizațiilor media să opereze exclusiv în interiorul țării și să publice un număr minim de articole lunar. În plus, toți jurnaliștii trebuie să aibă diplomă de studii superioare, contract de muncă (excluzând astfel liber-profesioniștii) și cazier judiciar curat. Adoptarea acestei legi privind mass-media a determinat Comisia de la Veneția a Consiliului Europei să o catalogheze drept o formă de "suprareglementare într-un mediu deja restrictiv"<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>Comisia de la Veneția a Consiliului Europei, Azerbaijan media law: overregulation in an already restrictive environment, [link here](#)

---

## RECOMANDĂRI

pentru îmbunătățirea sprijinului donatorilor  
pentru OSC-uri



---

## NEVOIA DE FINANȚARE

Acest lucru nu este, desigur, nimic nou, fiind subliniat de numeroase alte analize privind sustenabilitatea OSC-urilor. Cu toate acestea, nu este vorba doar de finanțare ca atare, ci și de tipurile de finanțare care sunt cele mai benefice pentru OSC și care asigură o mai mare predictibilitate financiară. Principalele concluzii care reies din evaluarea noastră sunt următoarele:

- **Asigurarea predictibilității schemelor de finanțare pentru ca** OSC-urile să își fundamenteze strategiile de dezvoltare și planificarea pe termen lung. Menținerea aceluiași linii de finanțare pe termen lung ar fi de ajutor.
- **Acordarea de granturi pe termen mai lung.** Granturile pe termen scurt sunt, bineînțeles, necesare pentru toate OSC-urile, dar granturile pe termen mediu și lung pot asigura previzibilitatea și maximizarea proiectelor. Numeroși donatori continuă să ofere doar granturi pe termen foarte scurt, care îngreunează intervențiile OSC-urilor și consumă prea mult timp pentru pregătirea și raportarea proiectelor.
- **Furnizarea finanțării de bază.** OSC-urile accesează rareori finanțare de bază sau granturi operaționale, deoarece acestea nu sunt de obicei disponibile. Aceste tipuri de finanțare (chiar dacă suma nu este foarte mare) ar trebui să fie luate în considerare de toți donatorii care urmăresc să sprijine sustenabilitate beneficiarilor lor de granturi.
- **Sprijinirea diversificării veniturilor OSC-urilor.** OSC-urile sunt dependente de granturi, foarte puține fiind capabile să acceseze alte tipuri de resurse (cel puțin nu un flux semnificativ de astfel de venituri). Donatorii ar trebui să colaboreze cu beneficiarii lor de granturi în această privință, prin consolidarea capacităților legate de strategiile de strângere de fonduri sau prin sprijin direct pentru capacitățile de strângere de fonduri. În această privință, donatorii pot evalua, de asemenea, includerea unor indicatori obligatorii pentru beneficiarii lor de granturi, pentru a sublinia necesitatea ca OSC-urile să își diversifice finanțele.
- **Oferirea de sprijin imediat în cazul unor riscuri financiare datorate unor factori externi (inclusiv prin împrumuturi cu dobândă foarte mică).** OSC-urile sunt, de obicei, afectate de un flux de numerar limitat între proiecte și de o capacitate redusă de cofinanțare a proiectelor mai mari. Aceasta este, de asemenea, o consecință a faptului că unii donatori oferă fie o prefinanțare limitată, fie prelungesc faza efectivă de raportare și de plată a fondurilor, ceea ce afectează sustenabilitatea financiară a organizațiilor între aceste faze. Donatorii pot aborda această problemă prin furnizarea de sprijin imediat pentru a acoperi problemele de flux de numerar și prin îmbunătățirea capacității lor de a verifica rapid rapoartele și de a plăti fondurile.
- **Furnizarea de sprijin anual recurent pentru un număr limitat de beneficiari de granturi.** Există o dezbatere cu privire la avantajele și dezavantajele furnizării de scheme de acordare directă de granturi unui grup de beneficiari de granturi strâns afiliați sau la lansarea doar a cererilor de propuneri competitive. Pentru donatorii din țară, combinarea acestor două abordări poate funcționa mai bine atât pentru a-și susține obiectivele, cât și pentru a asigura durabilitatea OSC-urilor cu care lucrează de obicei. Pentru fondurile mai mari, cum ar fi programele UE, nevoia majoră este de a asigura previzibilitatea și de a oferi OSC-urilor o înțelegere a finanțării potențiale pe o perioadă de timp de un an până la trei ani.

---

## SPRIJINIREA INVESTIȚIILOR ÎN PERSONALUL OSC-URILOR

Donatorii ar trebui să includă linii de finanțare dedicate pentru personalul organizațiilor, atât pentru consolidarea capacităților (inclusiv dezvoltarea de noi aptitudini și noi competențe), cât și pentru bunăstare. Dezvoltarea profesională este esențială pentru OSC-uri mai sustenabile, dar numai dacă este însoțită de un sprijin adecvat pentru confortul, sănătatea și fericirea personalului. Majoritatea OSC-urilor și a donatorilor abia încep să adopte această abordare, în special în regiunea noastră, și este necesar să se accelereze și, în scurt timp, să o considere o componentă majoră a schemelor de finanțare.

## MAI MULTE MECANISME DE DIALOG ȘI DE CONSULTARE

OSC-urile se așteaptă să aibă un rol mai activ în liniile de finanțare ale donatorilor și în alegerea potențialelor proiecte sprijinite. Acest lucru ar presupune o colaborare înainte de lansarea cererii de candidaturi și asigurarea unei dezbateri mai coerente cu privire la subiectele de ales. Există organizații care consideră că obiectivele și activitățile eligibile ale donatorilor nu sunt întotdeauna aliniate cu nevoile cele mai presante la nivel național/ regional. Totuși, acest proces este departe de a fi simplu, dar pilotarea în mod transparent a mai multor instrumente de consultare cu OSC-urile înainte de lansarea cererilor de candidaturi ar putea aduce și mai multe candidaturi (de calitate).

## FURNIZAREA DE SPRIJIN PENTRU ACTIVITĂȚILE DE CREARE DE REȚELE ȘI REȚELELE NAȚIONALE ȘI REGIONALE

Donatorii ar trebui să adopte o abordare mai activă în ceea ce privește crearea de rețele de OSC-uri, nu doar de la proiect la proiect, ci asumându-și un astfel de obiectiv cheie în timp. Evaluarea noastră arată că majoritatea OSC-urilor răspund foarte favorabil la ideea de a face parte din rețele mai mari, cu activități recurente, dar consideră că capacitățile lor de a susține o astfel de resursă sunt insuficiente. Sprijinul donatorilor poate varia de la asigurarea logisticii pentru astfel de rețele până la facilitarea mai multor rețele, dialog și cooperare între OSC-uri, în special în afara proiectelor formale.

## EVALUAREA OPORTUNITĂȚII DE A-ȘI ASUMA FUNCȚII PUBLICE ȘI DE A AVEA UN ROL MAI VIZIBIL ATUNCI CÂND SECTORUL SOCIETĂȚII CIVILE ESTE AMENINȚAT

În ultimii ani, OSC-urile au fost supuse unei presiuni constante, poate mai mari ca oricând, cu riscuri atât interne, cât și externe, de la presiuni politice, acțiuni de kompromat împotriva personalului lor, la un mediu de reglementare împovărător. Donatorii se află într-o poziție privilegiată putând exercita presiuni asupra factorilor de decizie în ceea ce privește limitarea acestor riscuri și chiar luarea de poziții publice (comune) în sprijinul OSC-urilor. De asemenea, donatorii pot oferi fonduri suplimentare pentru acele organizații care sunt vizate în mod direct.

---

## **REDUCEREA BIROCRAȚIEI ȘI ASIGURAREA UNEI FLEXIBILITĂȚI MAI MARI**

Regulile excesive și formatele rigide pentru depunerea cererilor de propuneri sunt încă prezente și, în unele cazuri, chiar în creștere. Există donatori care concep proceduri excesiv de birocratice nu numai pentru cereri, ci mai ales pentru obligațiile de raportare și de vizibilitate/comunicare. În anumite cazuri, această rigiditate afectează în mod semnificativ succesul potențial al proiectului, deoarece echipa de bază este mai interesată de îndeplinirea obligațiilor din acordurile de finanțare decât de impactul real al intervențiilor lor. Reducerea acestei sarcini administrative împovărătoare pentru OSC-uri și solicitarea doar a datelor necesare este importantă pentru maximizarea impactului intervențiilor organizațiilor.

## **SPRIJINIREA STRATEGIILOR ȘI A CAPACITĂȚILOR DE COMUNICARE ALE OSC-URILOR PENTRU A AJUNGE LA UN PUBLIC MAI NUMEROS**

Un număr semnificativ de organizații au tendința de a neglija comunicarea publică, chiar și atunci când activitățile lor sunt de mare succes. Acest lucru poate fi cauzat de competențele limitate ale personalului, constrângerile de timp, finanțarea insuficientă sau chiar subaprecierea comunicării. Donatorii ar trebui să conceapă scheme de finanțare și programe de consolidare a capacităților dedicate OSC-urilor, mergând poate până la includerea de fonduri pentru manageri de comunicare și colaborând cu beneficiarii lor pentru a asigura o comunicare publică adecvată. Vocile OSC-urilor ar trebui să se facă auzite mai des, în special din cauza mediului ostil și a volumului mare de narațiuni false care le vizează.

## **SPRIJINIREA UTILIZĂRII DATELOR PENTRU EVALUAREA IMPACTULUI OSC-URILOR**

Donatorii ar trebui să se concentreze mai mult pe măsurarea impactului OSC-urilor și să se asigure că beneficiarii lor au capacitatea de a realiza un astfel de exercițiu. Instrumentele de M&E sunt rareori utilizate de OSC-uri și este nevoie de o schimbare de paradigmă, care să se îndepărteze de dependența excesivă de indicatorii de proiect și de audituri pentru a evalua impactul. Introducerea mai multor instrumente de M&E ca și condiții pentru liniile de finanțare pe termen mai lung ar ajuta organizațiile să își ajusteze intervențiile și să maximizeze impactul. O secțiune dedicată din bugetul aplicației poate fi alocată activităților de M&E.



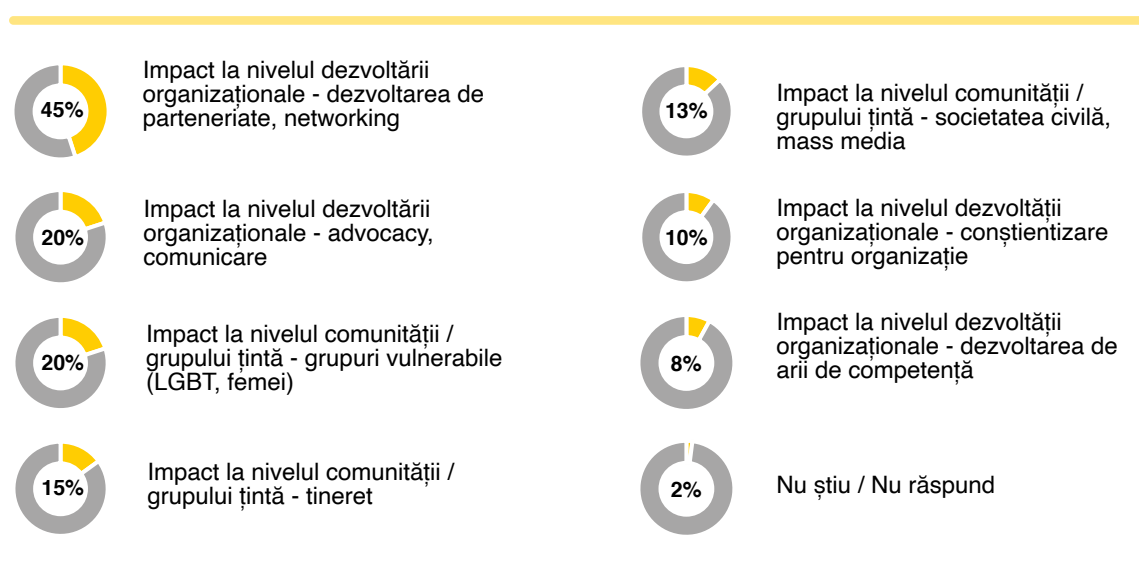
## **DATE ȘI CIFRE**

---

din evaluarea cantitativă

**Scopul acestui capitol este de a îmbunătăți înțelegerea cercetării cantitative efectuate pentru această evaluare.** Aceste date au fost deja utilizate și integrate în raport, iar principalele noastre concluzii iau în considerare atât seturile de date cantitative, cât și pe cele calitative. Cu toate acestea, considerăm că prezentarea acestora într-o formă dezagregată și urmărind nevoile și provocările considerate cele mai presante de către organizații poate îmbunătăți înțelegerea generală cu privire la ceea ce ar trebui făcut pentru a sprijini sectorul OSC-urilor. Capitolul pune, de asemenea, în perspectivă principalele așteptări pe care OSC-urile le au de la Black Sea Trust și de la alți donatori în ceea ce privește autoevaluarea impactului granturilor lor.

**Aproape 1 din 2 (45%) beneficiari de granturi consideră că cel mai important impact pe termen mediu și lung al premiilor acordate de Black Sea Trust a fost oportunitatea de a dezvolta noi parteneriate și rețele.** De asemenea, în ceea ce privește dezvoltarea organizațională, 1 din 5 menționează că au reușit să comunice mai bine rezultatele proiectelor și să desfășoare activități de advocacy, o cifră similară considerând că au reușit să își îmbunătățească impactul la nivelul comunității sau pentru grupurile lor țintă. (Figura 1)



**Figura 1.**  
Care a fost impactul pe termen mediu și lung al premiului/ premiilor BST?  
N=40 (cercetare cantitativă, întrebare deschisă)

**Premiile BST au generat noi parteneriate regionale/ internaționale pentru aproape 8 din 10 beneficiari de granturi** (Figura 2). Acest lucru este în concordanță cu rezultatele din Figura 1 și este un rezultat al eforturilor pe care BST le depune pentru a crea rețele și oportunități de parteneriat mai puternice pentru organizațiile din regiune. **3 din 10 beneficiari de granturi** au declarat că au reușit să creeze noi parteneriate cu OSC-uri din propria țară. Nevoia de noi parteneriate este continuă și a fost subliniată, de asemenea, atât de interviurile aprofundate, cât și de grupul de discuții. Sunt necesare mai multe eforturi pentru a consolida rețelele de OSC-uri și aceasta este, de asemenea, una dintre recomandările cheie ale acestei evaluări.

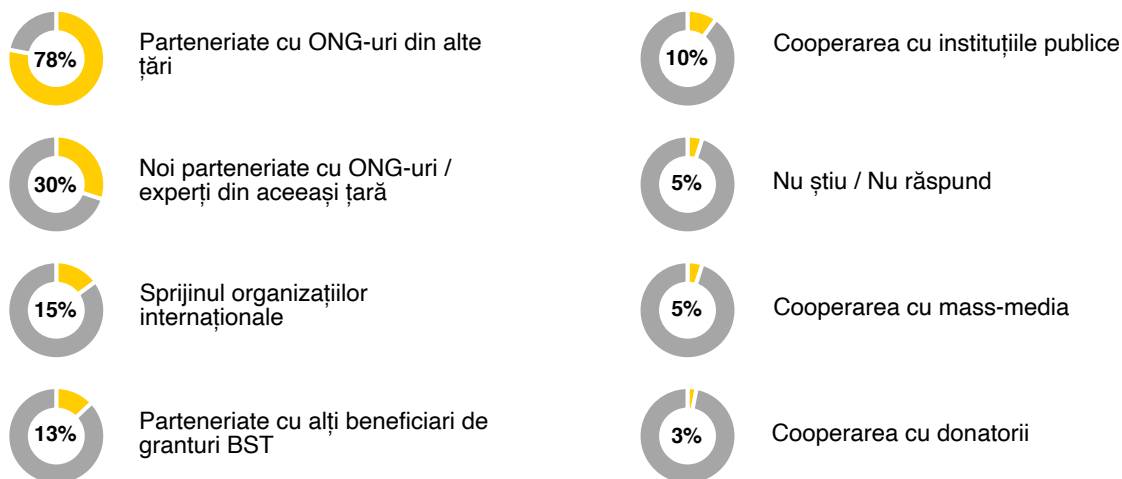


Figura 2.

Ce noi parteneriate și sinergii ați dezvoltat cu noi organizații ca urmare a premiului/ premiilor obținute?  
N=40 (cercetare cantitativă, întrebare deschisă)

În mod oarecum previzibil, OSC-urile consideră că resursele financiare suplimentare pot sprijini atât sustenabilitatea premiilor anterioare (73% dintre respondenți), cât și impactul operațiunilor curente (90% dintre respondenți). Imprevizibilitatea financiară afectează capacitatea OSC-urilor de a maximiza intervențiile și de a susține intervenții mai sustenabile, chiar și după ce finanțarea inițială este oprită. După cum s-a subliniat în capitolul anterior, OSC-urile ar avea nevoie de o schimbare a fluxului lor de venituri, cu granturi pe termen mai lung, perioade mai lungi de implementare a granturilor, finanțare de bază și o diversificare a resurselor.

De asemenea, OSC-urile au enumerat sprijinul pentru crearea de rețele și parteneriate, precum și dezvoltarea resurselor umane printre nevoile lor urgente pentru menținerea sustenabilității proiectelor și extinderea ariei de cuprindere a operațiunilor lor.

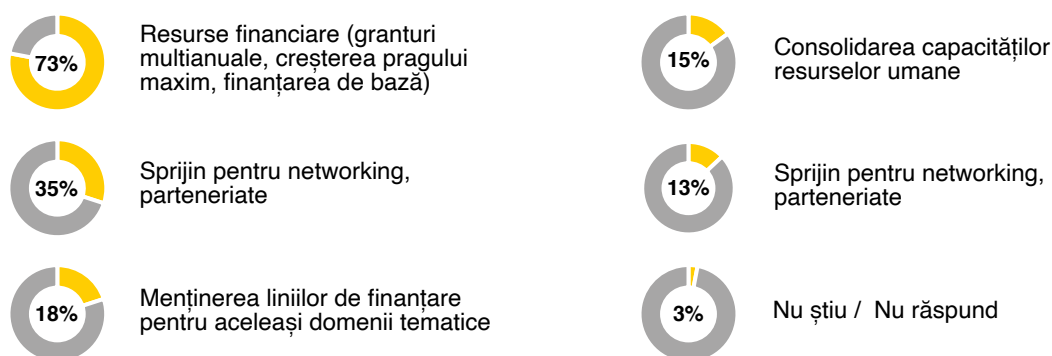


Figura 3.

Ce resurse ar fi necesare pentru a consolida impactul premiului/ premiilor obținute în trecut?  
N=40 (cercetare cantitativă, întrebare deschisă)

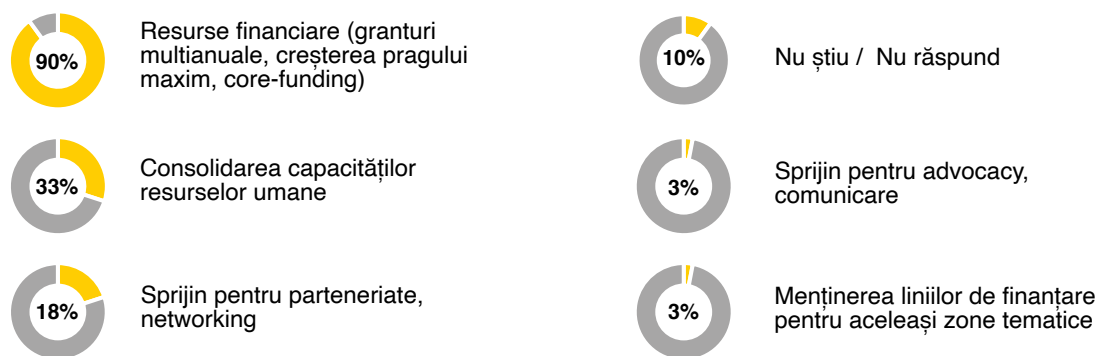


Figura 4.

Ce resurse ar fi necesare pentru a spori impactul operațiunilor dvs. curente?

N=40 (cercetare cantitativă, întrebare deschisă)

**2 din 3 respondenți subliniază faptul că resursele financiare limitate și imprezibilitatea finanțării fac ca organizațiile lor să fie vulnerabile în 2023 și 2024** (Figura 5).

Impredicibilitatea financiară este cauzată și de ceea ce OSC-urile consideră că sunt prioritățile care se schimbă frecvent ale donatorilor, 1 din 5 considerând acest lucru o problemă majoră.

Aproape jumătate dintre respondenți (43%) se tem de o presiune politică mai mare sau de interferențe politice în organizațiile lor. Pentru majoritatea OSC-urilor, depășirea acestor provocări înseamnă o finanțare mai previzibilă, mai flexibilă și pe termen mai lung (68%), noi investiții în resurse umane (43%) și mai multe rețele și parteneriate (38%). (Figura 6)

În țările din afara UE, există o preocupare din ce în ce mai mare cu privire la păstrarea personalului, acest lucru fiind puternic afectat și de invazia rusă în Ucraina, în timp ce OSC-urile cu sediul în UE sunt mai îngrijorate de faptul că vocea lor este subminată de mediul de reglementare sufocant. Legislația de inspirație rusă, care a făcut ravagii în marea regiune a Mării Negre, devine "atractivă" pentru factorii de decizie din UE, România urmând (din păcate) calea Ungariei.

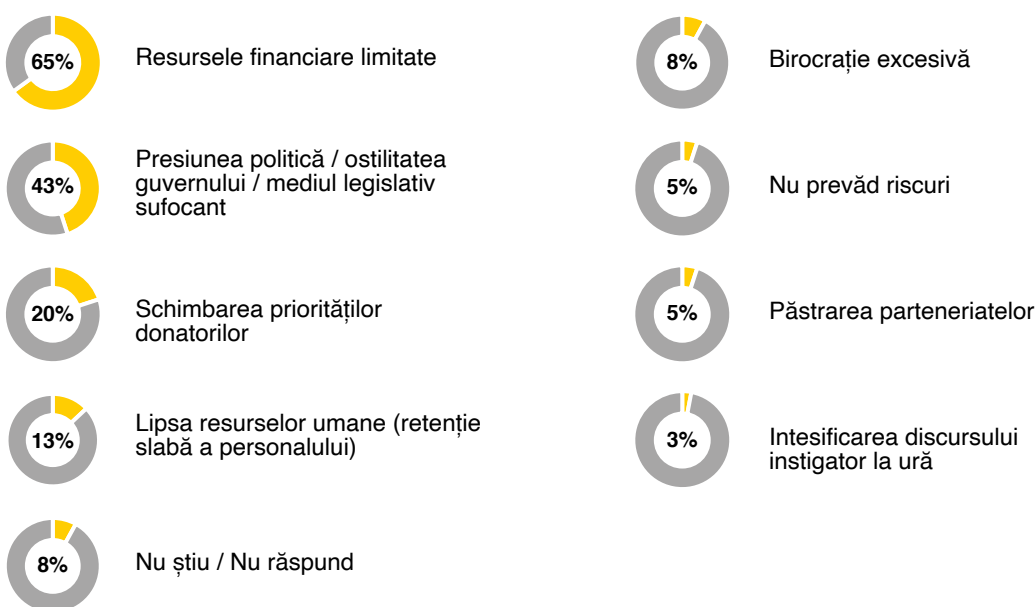


Figura 5.

Care sunt riscurile și provocările pe care le prevedeați pentru organizația dvs. în 2023-2024?

N=40 (cercetare calitativă, întrebare deschisă)

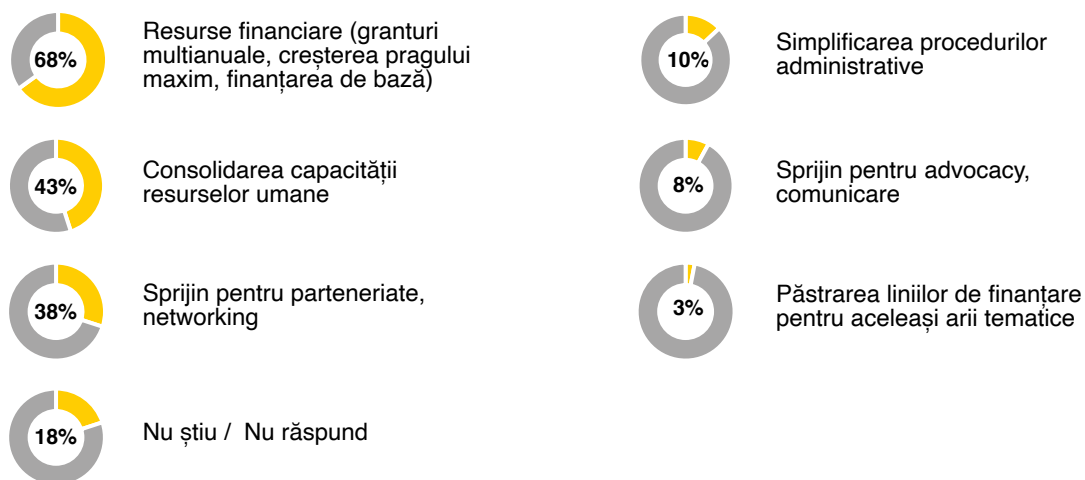


Figura 6.

Ce resurse ar fi necesare pentru a depăși aceste probleme? (resurse financiare, resurse umane, resurse tehnologice, networking, cunoștințe, proceduri, raportare)  
N=40 (cercetare cantitativă, întrebare deschisă)

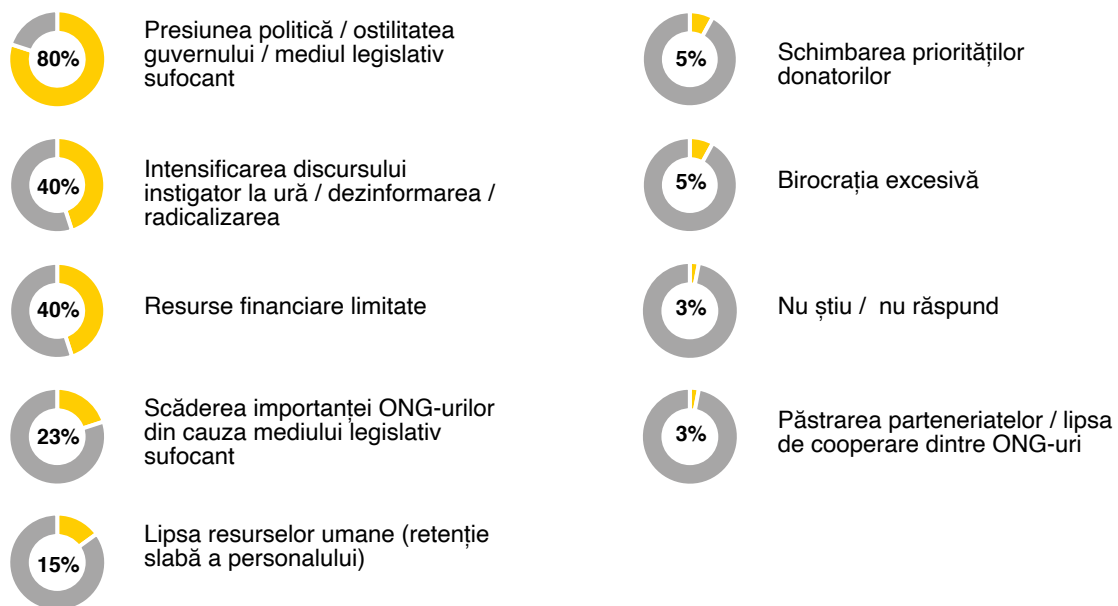
**Constatările devin și mai interesante atunci când respondenții sunt întrebați cu privire la amenințările pe care le prevăd împotriva societății civile în general,** nu doar pentru organizația lor (figurile 7 și 8.) Reprezentanții OSC-urilor au putut să facă un pas înapoi și să vadă că, dincolo de problemele financiare, există probleme (chiar) mai mari care ar putea avea un impact major asupra societății civile - presiunea politică și intensificarea discursului de instigare la ură și a dezinformării. (Figura 7)

**Toate OSC-urile, indiferent de locul de reședință, se simt îngrijorate de mediul din ce în ce mai ostil în care își desfășoară activitatea.** Această cifră este mai mare în cazul OSC-urilor care își desfășoară activitatea în regiunea extinsă a Mării Negre, în special în țările din afara UE - Azerbaidjan, Georgia, chiar și Armenia, cu legi mai restrictive. OSC-urile din Republica Moldova sau Ucraina, deși afectate de numeroase presiuni politice în trecut și confruntate cu un discurs de instigare la ură tot mai frecvent din partea reprezentanților conduși de Rusia, se tem mai puțin de posibilele acțiuni ale propriului guvern, în comparație cu țările menționate mai sus.

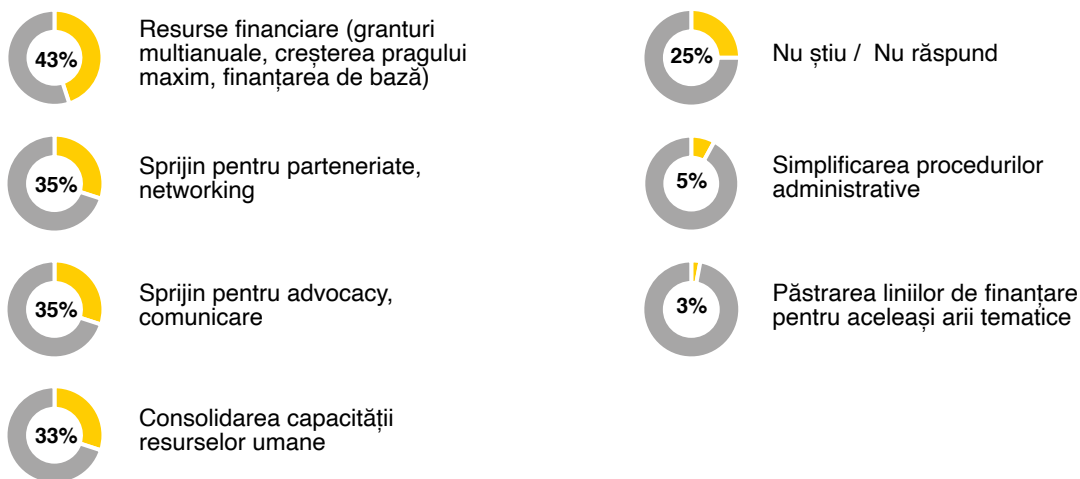
**Mai mult de o treime dintre reprezentanții OSC afirmă că societatea civilă trebuie să comunice mai mult și să întreprindă mai multe acțiuni de advocacy pentru a-și face vocea mai bine auzită.** O comunicare eficientă este un instrument valoros în combaterea presiunii politice. Prin utilizarea strategiilor de advocacy, organizațiile neguvernamentale își pot spori capacitatea de a răspunde la amenințările actuale, exacerbate de invazia rusă în Ucraina și de politicile publice de inspirație rusă. Pentru a contracara această presiune politică, acestea au nevoie, de asemenea, de ajutorul donatorilor pentru a dezvolta parteneriate și oportunități de relaționare, precum și de sprijin pentru consolidarea capacității resurselor umane. (Figura 8)

**O mențiune trebuie făcută și în cazul României.** Presiunile politice, legislația de inspirație rusească și atacurile deliberate împotriva ONG-urilor sunt în creștere. Deocamdată, factorii de decizie au oprit o serie de legi care împovărează activitățile ONG-urilor, dar amenințarea este reală și, în perspectiva alegerilor din 2024, discursul de instigare la ură și birocrăția reglementărilor se adună.





**Figura 7.**  
**Care sunt riscurile și provocările pe care le vedeți pentru societatea (civilă) în 2023-2024?**  
 N=40 (cercetare cantitativă, întrebare deschisă)



**Figura 8.**  
**Ce resurse ar fi necesare pentru a depăși aceste probleme? (resurse financiare, resurse umane, resurse tehnologice, networking, cunoștințe, proceduri, raportare)**  
 N=40 (cercetare cantitativă, întrebare deschisă)

Întrebați ce ar putea face fundația Black Sea Trust for Regional Cooperation pentru a îmbunătăți modul în care sprijină OSC-urile, răspunsurile au fost împărțite între componenta financiară – menționându-se, în principal, granturile pe termen mai lung, creșterea pragului maxim și posibilitatea furnizării finanțării de bază, și o implicare (și) mai mare a donatorilor în sprijinirea parteneriatelor regionale și facilitarea dialogului dintre donator și organizație, dar și a dialogului dintre organizații. Există o diferență între nevoile OSC din afara UE și cele din UE. OSC-urile din Azerbaidjan, Georgia sau Armenia par să aibă nevoie de mai mult sprijin în ceea ce privește parteneriatele sau accesul la noi rețele. Menținerea dialogului și a unor relații de lucru eficiente cu beneficiarii de granturi este un subiect important pentru aceștia, mai ales că unii dintre beneficiarii din afara UE recomandă donatorilor să facă o evaluare a consolidării capacităților organizațiilor la nivel regional. (Figura 9)

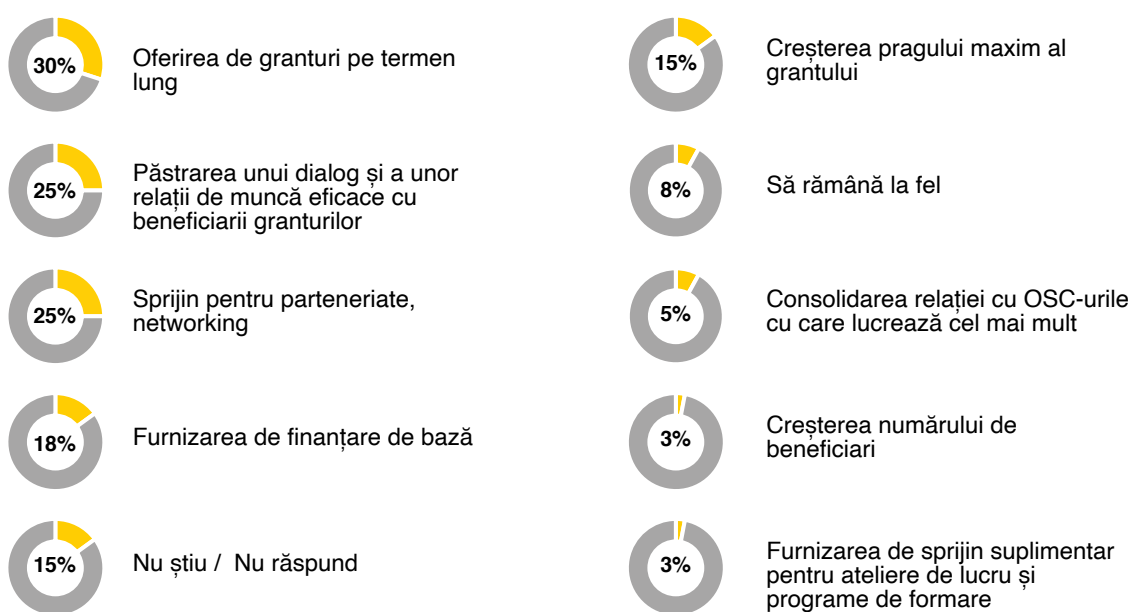


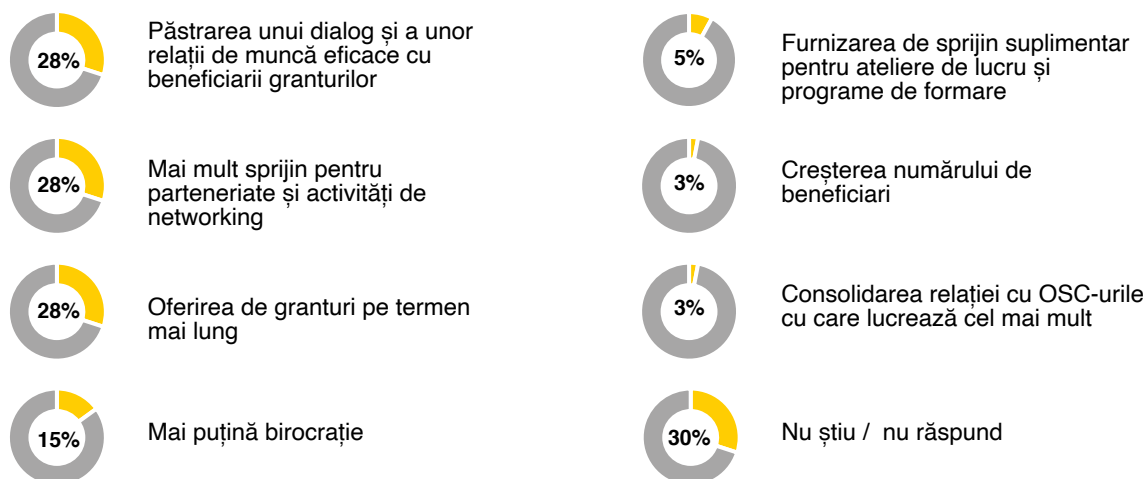
Figura 9.

Ce ar trebui să facă BST pentru a-și îmbunătăți sprijinul pentru organizațiile societății civile din Wider Black Sea region?

N=40 cercetare cantitativă, întrebare deschisă)

---

**Atunci când sunt întrebați, în general, ce pot face donatorii pentru a sprijini OSC-urile din regiunea extinsă a Mării Negre, procentul celor care solicită simplificarea procedurilor crește semnificativ.** Aceasta este, de asemenea, o consecință directă a poverii copleșitoare cu care se confruntă OSC-urile, în special din partea donatorilor care au conceput proceduri consumatoare de timp. Celelalte răspunsuri sunt oarecum aliniată cu cele menționate mai sus – sunt menționate în special componenta financiară, mai mult sprijin pentru dialog și crearea de rețele.



---

Figura 10.

Ce ar trebui să facă donatorii pentru a-și îmbunătăți sprijinul pentru organizațiile societății civile din Wider Black Sea region?

N=40 (cercetare cantitativă, întrebare deschisă)

---

# Anexe

## OBIECTIVELE CERCETĂRII

### Cercetare cantitativă

Sondajul a urmărit următoarele obiective:

- 01** Evaluarea impactului pe termen mediu și lung al acordării de granturi Black Sea Trust asupra beneficiarilor;
- 02** Identificarea resurselor necesare pentru a spori impactul activităților beneficiarilor de granturi Black Sea Trust;
- 03** Identificarea riscurilor și provocărilor organizațiilor și ale societății civile, în general, pentru perioada 2023-2024;
- 04** Explorarea resurselor necesare (financiare, umane, tehnologice, de rețea, de cunoștințe etc.) pentru a depăși în mod eficient riscurile și provocările identificate;
- 05** Evaluarea și recomandarea de îmbunătățiri pentru Black Sea Trust for Regional Cooperation și alți donatori pentru a-și spori sprijinul acordat OSC-urilor.

### Cercetare calitativă

Evaluarea a avut ca scop colectarea de informații despre:

- 01** Nevoile OSC-urilor în ceea ce privește resursele financiare, resursele umane, procedurile interne, strategiile de comunicare și de promovare și utilizarea datelor de M&E;
- 02** Riscurile și provocările cu care se confruntă OSC-urile;
- 03** Amenințări interne și externe percepute de sine, precum și modalități de a le depăși;
- 04** Limitări în ceea ce privește extinderea domeniului de aplicare a misiunilor OSC-urilor în noi domenii de expertiză;
- 05** Impactul și influența donatorilor asupra activităților de bază ale OSC-urilor.

---

# Anexe

## METODOLOGIE

### 01 Cercetare cantitativă

Fundația Black Sea Trust for Regional Cooperation a ales această metodă de colectare a datelor pentru a se asigura că o gamă largă de beneficiari au șansa de a-și împărtăși opiniile. În total, din cei 60 de beneficiari ai fundației, 40 au completat sondajul online.

Grupul țintă: 60 de beneficiari de granturi  
Eșantion: 40 de beneficiari auto-selecțai  
Metoda de colectare a datelor: online  
Perioada de colectare a datelor: februarie - aprilie 2023

**Chestionarul a inclus 22 de itemi, majoritatea dintre aceștia fiind cu întrebări deschise.** Black Sea Trust for Regional Cooperation a invitat toți beneficiarii de granturi să participe la acest sondaj online. După finalizarea colectării datelor, am procedat la recodificarea răspunsurilor și am efectuat o analiză cantitativă a datelor. Prezentul raport include unele dintre rezultatele obținute în urma acestei analize.

Pentru a completa informațiile colectate în cadrul sondajului online, am considerat că este important să dublăm cercetarea cantitativă cu o abordare calitativă. Metodele calitative ne-au permis să explorăm experiențele, percepțiile și intențiile individuale ale participanților. Am realizat mai multe interviuri în profunzime și un focus grup pentru a colecta date bogate și descriptive.

### 02 Cercetare calitativă

**Interviuri în profunzime.** Am realizat 16 interviuri în profunzime cu reprezentanți (câte 1 sau 2) ai OSC-urilor, asigurând un echilibru geografic (UE/ țări non-UE) și o proporție de mărime/ buget/ scop.

Eșantion: 16 OSC-uri (toate au fost implicate în cercetarea cantitativă).  
Metoda de colectare a datelor: interviuri în profunzime, online  
Durata unui interviu: 1h-1h30min.  
Perioada de colectare a datelor: mai 2023

**Discuții în grupuri de discuție (focus grupuri).** După examinarea interviurilor în profunzime, am stabilit o discuție în cadrul unui focus grup pentru o înțelegere mai cuprinzătoare a constatărilor și pentru a aborda întrebările persistente care au rămas neclare. Pentru grupul de discuții, ne-am concentrat în principal pe nevoile de relaționare/parteneriat ale OSC-urilor (de dimensiuni mici și medii), deoarece aceasta era o componentă care trebuia abordată în continuare în raportul nostru.

Eșantion: 9 OSC (1-2 reprezentanți, toți implicați în cercetarea cantitativă).  
Metoda de colectare a datelor: focus grup, online  
Durata sesiunii: 1h 30 min.  
Perioada de colectare a datelor: mai 2023

Combinarea constatărilor cantitative și calitative ne-a ajutat să înțelegem mai bine nevoile OSC-urilor. Am putut identifica anumite tipare, dar și experiențe individuale, care au fost evidențiate în citatele prezente în acest raport. Studiul nu are pretenția de a fi reprezentativ pentru comunitatea OSC-urilor, dar prezintă informații care pot fi clasificate ca modele de comportament. Din motive etice și de securitate, citatele, precum și numele OSC-urilor care au participat la acest studiu, au fost anonimizate.

---

# Anexe

## DATE DESPRE RESPONDENȚI

Țara	Număr total (Populația statistică a ONG-urilor)	Cercetare cantitativă (auto-selectată)	Interviuri în profundzime	Sesiune de focus grup
Armenia	4	4	1	1
Azerbaidjan	3	3	1	1
Ungaria	1	1	0	1
Bulgaria	1	1	1	1
Georgia	10	6	1	0
Germania	1	0	0	0
Italia	1	1	1	0
Letonia	1	1	0	1
Lituania	1	1	0	1
Polonia	3	2	1	0
Republica Moldova	4	3	2	0
Romania	16	10	5	1
Ucraina	14	7	3	2
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>9</b>

## AUTORI



### ALEXANDRU DAMIAN

Director de Program

Alexandru are o experiență bogată în domeniul bunei guvernări, administrației publice și activismului civic. El speră ca cetățenii să își intensifice participarea în procesul de luare a deciziilor publice și în politici publice bazate pe date. Deseori scrie despre evenimentele din Republica Moldova, un subiect care ne interesează în mod deosebit la CRPE. Alexandru este licențiat în științe politice, fiind absolvent al Universității din București, și are un masterat în științe politice la Universitatea Liberă din Bruxelles.

*E-mail: alexandru.damian@crpe.ro*



### OANA GANEA

Sociolog

Oana Ganea are o experiență de 20 de ani de activism civic în domeniul democratizării și intervențiilor sociale. De-a lungul carierei sale, a colaborat cu importante organizații neguvernamentale din România, unde a contribuit la dezvoltarea metodologiilor de cercetare socială și la executarea unor sarcini diverse, precum realizarea de sondaje de opinie, facilitarea de focus grupuri și realizarea de analize de baze de date. În prezent, este membră a Centrului Român de Politici Europene, lucrând în cadrul componentei de cercetare sociologică.

*E-mail: oana.ganea@crpe.ro*



### RUXANDRA POPESCU

Director de Program

Ruxandra Popescu are o experiență vastă în managementul proiectelor și în cercetare în diverse domenii, de la justiție socială la educație, cetățenie activă și drepturile omului. În prezent, ea urmează un doctorat în diplomatie economică în cadrul Școlii Doctorale de Economie și Afaceri Internaționale a Universității de Studii Economice din București.

*Email: ruxandra.popescu@crpe.ro*



### ALEXANDRU DĂNESCU

Researcher

Alexandru Dănescu este student în ultimul an la științe politice și sociale și este stagiar la CRPE. În ultimii 3 ani, Alexandru s-a axat pe înțelegerea comportamentului politic contemporan, cu accent regional pe Europa Centrală și de Est. Începând cu luna octombrie a acestui an, el va urma cursuri postuniversitare în studii est-europene la Universitatea din Oxford.

*E-mail: alexandru.danescu@crpe.ro*

---

*Acest raport face parte din Situation Room 2.0: Oferirea de sprijin în evaluarea capacității beneficiarilor Black Sea Trust de a-și ajuta și extinde activitatea la nivel național și regional, implementat de Centrul Român de Politici Europene ([www.crpe.ro/en](http://www.crpe.ro/en)) cu sprijinul Black Sea Trust for Regional Cooperation. Punctele de vedere și opiniile exprimate sunt, însă, doar ale autorului (autorilor) și nu le reflectă neapărat pe cele ale donatorilor. Nici Uniunea Europeană și nici autoritatea finanțatoare nu pot fi considerate responsabile pentru acestea.*

---