



**PROGRAMUL EDUCAȚIE ȘI OCUPARE 2021-2027**

Prioritate: P01 „Modernizarea instituțiilor pieței muncii”

Obiectiv specific: ESO4.2 „Modernizarea instituțiilor și a serviciilor pieței muncii pentru ca acestea să evalueze și să anticipeze necesitățile în materie de competențe, să asigure o asistență promptă și personalizată și să sprijine corelarea cererii și a ofertei, tranzițiile și mobilitatea pe piața muncii (FSE+)”

Cod proiect: PEO/48/PEO\_P1/OP4/ESO4.2/PEO\_A7/309187

Titlu Proiect: Dialog social și parteneriate pentru Ocupare și Formare

A 1-Acțiuni care vizează îmbunătățirea capacității și digitalizarea organizațiilor societății civile

**Cum pot OSC - urile să-și îmbunătățească managementul intern**

**Introducere**

Organizațiile societății civile (OSC-urile) reprezintă una dintre cele mai importante forțe de coeziune socială din România contemporană. Ele activează în domenii variate, de la asistență socială, educație și cultură, până la protecția mediului, drepturile omului și dezvoltare comunitară, și aduc o contribuție semnificativă la dezvoltarea democrației participative și la furnizarea de servicii complementare celor oferite de stat. Cu toate acestea, succesul și sustenabilitatea acestor organizații depind în mare măsură de calitatea managementului intern. Într-un context marcat de resurse limitate, birocrație și schimbări rapide, OSC-urile românești trebuie să-și îmbunătățească modul de organizare, planificare și luare a deciziilor pentru a-și atinge misiunea în mod eficient.

**1. Contextul actual al OSC-urilor din România**

În România, sectorul non-guvernamental a cunoscut o dezvoltare intensă după 1990, odată cu apariția democrației și liberalizarea societății civile. În prezent, există peste 100.000 de ONG-uri înregistrate, însă doar o parte dintre acestea sunt active în mod constant. Multe dintre ele se confruntă cu probleme similare: lipsa de stabilitate financiară, fluctuația personalului, birocrație excesivă, management neprofesionist și dependență de proiecte externe.

Prin comparație, în țări precum Polonia sau Cehia, OSC-urile au beneficiat de sprijin guvernamental și de mecanisme clare de finanțare, dar și de o cultură organizațională bazată pe planificare strategică și transparență. Aceste diferențe arată că, dincolo de resursele financiare, calitatea managementului intern este esențială pentru eficiența sectorului non-profit.

**2. Problemele principale de management intern în OSC-urile românești**

**a) Lipsa unei culturi manageriale profesioniste**

Multe organizații funcționează mai mult pe baza pasiunii și implicării personale, decât pe o structură clară de management. Liderii sunt adesea fondatorii sau voluntarii inițiali, care nu au formare în domenii precum managementul proiectelor, resurse umane sau comunicare strategică. Această situație poate duce la confuzii în luarea deciziilor și la dificultăți în implementarea unei viziuni pe termen lung.

**b) Deficitul de resurse umane și fluctuația ridicată a personalului**

Majoritatea OSC-urilor depind de voluntari sau contracte temporare. Lipsa unui sistem de motivare și dezvoltare profesională conduce la instabilitate și pierderea cunoștințelor organizaționale. În plus, multe organizații nu dispun de proceduri clare pentru recrutare, evaluare și retenția personalului.



### **c) Dependenta de finanțări externe și lipsa diversificării surselor de venit**

Un procent semnificativ din bugetele ONG-urilor românești provine din granturi externe sau proiecte europene, ceea ce creează o dependență riscantă. Lipsa unei strategii de fundraising intern (procesul de strângere de fonduri din diverse surse - persoane fizice, companii, instituții sau comunități - pentru a susține activitățile și proiectele unei organizații, de obicei non-profit. Pe scurt, este arta și știința de a atrage resurse financiare pentru o cauză, ex: sponsorizări locale, donații individuale, activități economice) limitează autonomia și planificarea pe termen lung.

### **d) Guvernanță internă și lipsa de transparență**

Unele organizații nu au proceduri clare privind luarea deciziilor, raportarea financiară sau comunicarea internă. Această lipsă de transparență poate afecta încrederea partenerilor și a finanțatorilor.

### **e) Digitalizare limitată și management inefficient al datelor**

În epoca digitală, multe OSC-uri rămân la metode tradiționale de gestionare a activităților, foi Excel, documente pe hârtie, lipsa unei baze de date unitare. Acest lucru afectează eficiența, monitorizarea rezultatelor și comunicarea internă.

## **3. Direcții și soluții practice pentru îmbunătățirea managementului intern**

### **a) Profesionalizarea conducerii și formarea continuă**

Un prim pas pentru dezvoltarea OSC-urilor este investiția în formarea liderilor și a echipelor de management. Potențiale soluții:

- Participarea la cursuri de management nonprofit, leadership și comunicare organizațională (de exemplu, oferite de FDSC sau Institutul European din România);
- Crearea de parteneriate de învățare cu organizații similare din Europa (prin Erasmus+, CERV sau alte programe europene);
- Introducerea unui sistem intern de mentorat pentru noii membri și voluntari, astfel încât cunoștințele acumulate să nu se piardă.

De exemplu, în Suedia, organizațiile de voluntariat investesc constant în programe de formare pentru lideri și în „academy systems” (instituții sau programe educaționale private care oferă formare profesională, cursuri sau instruire specializată, adesea în domenii tehnice, sportive sau IT. Aceste „academii” funcționează uneori ca alternative la sistemul public de învățământ, având metode moderne, flexibile și orientate spre piața muncii) care oferă certificări interne de competență.

### **b) Îmbunătățirea comunicării interne și a culturii organizaționale**

Un management intern eficient se bazează pe comunicare clară, încredere și valori comune. Ce soluții ar putea fi aplicate:

- Implementarea de ședințe regulate de echipă cu obiective clare și feedback constructiv;
- Folosirea unor instrumente digitale precum Slack, Trello, Notion pentru coordonarea activităților;
- Crearea unui cod de conduită și a unui manual intern al organizației care să stabilească procedurile de lucru, valorile și modul de luare a deciziilor.



Model european: În Germania, ONG-urile mari utilizează „team charters”, documente care definesc clar rolurile, responsabilitățile și regulile interne de colaborare.

### **c) Diversificarea surselor de finanțare și planificare strategică**

Un management intern solid înseamnă și sustenabilitate financiară.

Potențiale soluții:

- Elaborarea unui plan strategic pe 3–5 ani cu obiective financiare, surse alternative de venit și indicatori de performanță;
- Dezvoltarea unor activități economice sociale (de exemplu, ateliere, produse artisanale, servicii de consultanță comunitară);
- Implementarea de campanii de fundraising digital – donații online recurente, membership, micro-finanțări prin platforme precum Galantom sau Patreon;
- Cultivarea relațiilor cu mediul privat local, prin sponsorizări și parteneriate de responsabilitate socială (CSR).

De exemplu, Organizația „Ateliere Fără Frontiere” combină activitatea socială cu o componentă economică (reciclarea echipamentelor IT), ceea ce îi asigură sustenabilitate financiară și impact social durabil.

### **d) Consolidarea guvernancei interne și transparenței**

O organizație performantă are mecanisme clare de guvernare și transparență în luarea deciziilor. Soluții:

- Crearea unui Consiliu Director activ, cu rol de supraveghere și consiliere strategică;
- Publicarea periodică a rapoartelor de activitate și financiare pe site-ul organizației;
- Implementarea unui sistem de audit intern sau evaluare anuală a performanței organizaționale;
- Adoptarea de principii de transparență participativă – consultarea voluntarilor, beneficiarilor și partenerilor în deciziile majore.

De exemplu, în Olanda, legislația impune ONG-urilor standarde de transparență („CBF Certification”), ceea ce crește încrederea publicului. În România, aplicarea voluntară a unor astfel de practici poate consolida reputația organizației.

### **e) Digitalizare și management al datelor**

Digitalizarea nu este doar o modernizare, ci o condiție de eficiență.

Soluții:

- Adoptarea unor platforme integrate pentru managementul proiectelor și finanțelor (ex: Asana, Monday, Airtable);
- Utilizarea instrumentelor CRM (Customer Relationship Management) pentru gestiunea donatorilor și partenerilor;
- Crearea unui sistem intern de arhivare digitală securizată;
- Promovarea unei culturi a datelor – folosirea indicatorilor de impact și a rapoartelor de monitorizare pentru luarea deciziilor.

De exemplu: Fundația „Pădurea de Mâine” (este o organizație neguvernamentală, apolitică și non-profit din București, care activează în domeniul mediului, împăduririi și dezvoltării comunitare)



utilizează instrumente GIS (Geographic Information Systems sunt programe și tehnologii folosite pentru a colecta, stoca, analiza și vizualiza date geografice sau spațiale. Cu alte cuvinte, ele ajută la înțelegerea și reprezentarea pe hartă a informațiilor care au o componentă geografică) și baze de date digitale pentru monitorizarea impactului ecologic, ceea ce le permite o raportare precisă și o colaborare eficientă cu partenerii corporativi. ONG-uri ca Greenpeace România, Bankwatch România etc. sunt active în domeniul protecției mediului, și chiar dacă nu întotdeauna își declară public folosirea GIS-ului, implicarea în proiecte de monitorizare de mediu este semnificativă.

#### **f) Dezvoltarea resurselor umane și a managementului voluntarilor**

O organizație nu poate funcționa eficient fără o echipă motivată și bine coordonată.

Soluții:

- Crearea unui plan de carieră pentru angajați și voluntari;
- Implementarea unui sistem de recunoaștere a meritelor (premii, certificate, promovări interne);
- Stabilirea unor proceduri clare pentru recrutare și evaluare;
- Promovarea echilibrului între viața personală și profesională, pentru a reduce burnout-ul.

Exemplu comparativ: În Danemarca, voluntariatul este gestionat prin platforme naționale care asigură transparență și formare continuă. România ar putea adapta un sistem similar prin colaborarea dintre stat și ONG-uri.

#### **4. Colaborare intersectorială și parteneriate strategice**

Îmbunătățirea managementului intern nu poate fi izolată de contextul extern. OSC-urile românești au nevoie de parteneriate durabile cu sectorul public și privat.

Soluții:

- Crearea de rețele tematice între organizații pentru schimb de bune practici și resurse comune;
- Participarea la coaliții și federații (ex: FOND, Federația ONG-urilor pentru Servicii Sociale) care pot oferi suport în advocacy și formare;
- Promovarea de parteneriate public-private pentru implementarea proiectelor sociale;
- Stabilirea unui dialog constant cu autoritățile locale, pentru a influența politicile publice în favoarea comunităților.

Exemplu practic: În Cluj-Napoca, „Centrul de Voluntariat Cluj” (a evoluat din departamentul de programe locale al Centrului Național de Voluntariat Pro Vobis. Misiunea sa este de a dezvolta voluntariatul ca modalitate de implicare a cetățenilor în rezolvarea problemelor comunității clujene. Viziunea organizației este aceea a unei comunități solidare, în care toți cetățenii se implică activ în viața comunității) colaborează cu primăria și universitățile locale pentru a gestiona proiecte de voluntariat și programe educaționale, un model de guvernanță colaborativă.

#### **5. Leadership etic și responsabilitate socială internă**

Un management performant presupune un leadership etic, participativ și orientat spre misiune. Liderii OSC-urilor trebuie să inspire echipele și să promoveze valori de corectitudine, empatie și transparență.

Soluții:

- Implementarea de coduri etice și mecanisme de raportare a neregulilor;



- Promovarea unui leadership partajat, unde deciziile sunt luate prin consultare și consens;
- Dezvoltarea unui stil de conducere bazat pe coaching și feedback, care încurajează inovația și autonomia echipei.

De exemplu, în Finlanda, liderii ONG-urilor sunt evaluați nu doar pe baza rezultatelor, ci și pe baza climatului intern creat în echipă, o practică care încurajează sustenabilitatea pe termen lung.

## **6. Evaluare și învățare organizațională**

Îmbunătățirea managementului intern este un proces continuu. OSC-urile trebuie să dezvolte o cultură a evaluării și învățării.

Soluții:

- Realizarea periodică a analizelor SWOT interne;
- Evaluarea impactului social prin indicatori măsurabili;
- Organizarea de sesiuni de reflecție la finalul fiecărui proiect pentru a identifica lecțiile învățate;
- Schimbul de experiență cu alte organizații prin vizite de studiu și evenimente de networking.

## **Concluzie**

Îmbunătățirea managementului intern al OSC-urilor din România nu se reduce doar la implementarea unor proceduri administrative sau instrumente digitale. Este un proces de transformare culturală și strategică, care implică profesionalizare, transparență, colaborare și inovație. Modelele europene arată că succesul organizațiilor non-profit nu depinde doar de resurse, ci de modul în care acestea sunt gestionate și orientate spre misiune.

Prin investiții în formare, digitalizare, guvernanță și leadership etic, OSC-urile românești pot deveni actori stabili, eficienți și influenți în dezvoltarea socială și democratică a țării. Într-o lume tot mai complexă, un management intern solid nu este un lux, ci o condiție esențială pentru supraviețuire și impact real.

Gabor Bogdan

Referent dezvoltare, implementare a politicilor și a măsurilor active pe piața muncii S