

CZU: [352.9:316.3]:616.98

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.5115566>

MANAGEMENTUL INSITUȚIILOR SOCIETĂȚII CIVILE ÎN PERIOADA PANDEMIEI COVID-19

Carolina BUDURINA-GOREACII, Selena STEJARU

Universitatea de Stat din Moldova

Covid-19 a provocat perturbări majore în întreaga lume. Pandemia în curs de desfășurare afectează deja multe aspecte ale vieții noastre de zi cu zi și va forța, fără îndoială, să se rearanjeze asupra societății noastre globalizate. După cum spun mulți experți, acesta este un moment de „înainte și după” criză.

În acest articol va fi analizată administrarea activităților instituțiilor societății civile în perioada pandemiei COVID-19. În particular vor fi examinate unele aspecte privind redimensionarea instituțiilor societății civile în planificarea activităților, dar și pașii de urmat pentru a-și menține existența în perioada pandemiei. Aceste elemente vizează: personalul și voluntarii organizației; comunitatea; donatorii și alte părți interesate.

Cuvinte-cheie: management, instituțiile societății civile, pandemia COVID-19, personalul și voluntarii organizației, comunitate, donatori și alte părți interesate.

MANAGING CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS IN TIMES OF COVID-19 PANDEMIC

Covid-19 has caused major disruptions all over world. The ongoing pandemic is already affecting many aspects of our daily life and will undoubtedly force rearrangements in our globalised society. As many experts are saying, this is a moment of “before-and-after” the crisis.

This article will analyse the management of the activities of civil society institutions during the COVID-19 pandemic. In particular, some aspects regarding the resizing of civil society institutions in the planning of activities will be examined, but also the steps to be followed to maintain their existence during the pandemic. These elements target the staff and volunteers of the organisation; the community; donors and other stakeholders.

Keywords: management, civil society institutions, COVID-19 pandemic, organisation staff and volunteers, the community, donors and other stakeholders.

Introducere

COVID-19 a afectat miliarde de vieți pe întreg globul pământesc. Guvernele, indivizii, întreprinderile și instituțiile societății civile (ISC) luptă pentru a salva vieți, a susține familiile afectate de pandemie și a menține afacerile locale. Pe măsură ce lumea răspunde la efectul teribil al COVID-19, viața a milioane de oameni a avut de suferit: companiile și alte organizații s-au închis, și-au suspendat sau și-au modificat radical activitățile. Un șir de acțiuni comunitare, sociale și culturale s-au oprit brusc pe măsură ce a intervenit distanțarea și izolarea socială a cetățenilor. Deși anulările marilor evenimente au atras cea mai mare atenție, mii de acțiuni locale, piețe, concerte, evenimente sportive, spectacole, expoziții și alte activități desfășurate de ISC-uri au suferit aceeași soartă.

În aceste vremuri fără precedent, rolul instituțiilor societății civile a devenit primordial în combaterea coronavirusului și a impactului acestuia asupra celor mai vulnerabile pături sociale ale societății, în special în țările și regiunile în curs de dezvoltare.

Rezulate și discuții

În general, pandemia a avut un impact asupra tuturor aspectelor activității instituțiilor societății civile – de la derularea programelor, planificarea finanțelor, coordonarea personalului până la modul în care colaborează cu partenerii și părțile interesate în procesul de implementare a proiectelor sau programelor preconizate.

Cu toate acestea, pentru multe instituții ale societății civile provocările pandemiei au deschis calea spre noi oportunități și modalități inovatoare de lucru în domeniul în care activează. Aceasta reprezintă o șansă de a reinnoi modul în care sunt abordate problemele globale la noile realități. Totodată, multe ONG-uri au fost obligate să-și reprojecțeze activitățile/programele pentru a răspunde peisajului de schimbare rapidă cauzat de COVID-19. Așadar, astăzi organizațiile își ajustează obiectivele și strategiile de implementare a programelor în conformitate cu provocările cu care se confruntă comunitățile în lumina pandemiei.

Din fericire, mulți finanțatori ușurează protocoalele pentru a permite partenerilor de implementare să-și redirecționeze activitățile și programele de finanțare către răspunsul COVID-19. Se observă și donatori care oferă o mai mare flexibilitate organizațiilor partenere. USAID, de exemplu, oferă organizațiilor (de la caz la caz) mai multe posibilități să activeze în situații de criză, cum ar fi mecanisme de raportare online, pentru a simplifica administrarea în timpul pandemiei [1].

Menționăm, totodată, că instituțiile societății civile joacă un rol fundamental în combaterea COVID-19 la nivel local. Pentru indivizii și familiile din unele comunități, ONG-urile sunt singurul punct de referință asupra pandemiei. Acestea au fost primele care s-au reconfigurat și au promovat noi inițiative care sprijină sistemele medicale de stat din întreaga lume, prin crearea de fonduri naționale de urgență, parteneriate reciproce pentru a canaliza donațiile, oferind asistență în instituții de îngrijire medicală și alte facilități prin asistență tehnică și echipament.

În același timp, activitatea instituțiilor societății civile nu a fost niciodată una ușoară. Deseori, guvernele au creat bariere juridice și administrative pentru a face dificilă primirea fondurilor externe și interne de către unele ONG-uri, organizarea întrunirilor publice, pentru a se înregistra ca organizații și a-și exprima opiniile. Au fost puse în aplicare și tactici pentru discreditarea grupurilor societății civile și slăbirea acestora față de publicul larg.

Potrivit unor experți, instituțiile guvernamentale și agențiile ONU ar trebui, după pandemie, să acorde o atenție mai mare celor trei elemente importante pentru dezvoltarea sectorului asociativ, și anume:

- Mediul de reglementare și schimbările din actele legislative care afectează activitatea ISC-urilor;
- Dreptul de participare la procesul decizional, la consultările publice și procesele de elaborare a politicilor;
- Finanțarea.

Aceasta din urmă este cea mai mare problemă dintre toate, deoarece va deveni probabil mai dificil de accesat și asigurat resurse financiare durabile, în special pentru activități pe termen lung. Se preconizează că criza economică de după COVID-19 va limita capacitatea și disponibilitatea donatorilor de a susține financiar unele activități de până la pandemie. În acest sens, ISC-urile vor trebui să-și prioritizeze activitățile, să-și diversifice veniturile și să construiască noi alianțe cu alte organizații, spre deosebire de concentrarea asupra concurenței pentru finanțare publică sau externă.

Totodată, grupurile vulnerabile vor avea nevoie de un sprijin tot mai mare în timpul recesiunii, care, ca urmare a restricțiilor actuale, își vor pierde locurile de muncă, ceea ce va duce la înrăutățirea condițiilor de trai. Astfel, ISC-urile vor avea sarcina de a se asigura că nevoile acestor oameni sunt luate în considerare în politicile post-pandemice, în special în ceea ce privește problemele sociale și de sănătate. ISC-urile vor putea ajuta cel mai bine autoritățile să ajungă la păturile cele mai vulnerabile, deoarece au reușit să stabilească contacte strânse cu acestea din urmă, câștigându-și încrederea înainte de criză. ISC-urile vor avea, de asemenea, un rol în monitorizarea implementării măsurilor de urgență în ceea ce privește consecințele pandemiei. Având în vedere că viitorul după COVID-19 pare nesigur și volatil, se consideră că activitatea ISC-urilor va fi primordială pentru păturile cele mai vulnerabile ale societății [2].

În cele ce urmează vom prezenta unele aspecte privind redimensionarea instituțiilor societății civile în planificarea activităților, dar și pașii de urmat pentru a-și menține existența în perioada pandemiei. Aceste elemente vizează: personalul și voluntarii organizației; comunitatea; donatorii și alte părți interesate.

– **Personalul și voluntarii organizației.** Întâi de toate, este necesară evaluarea organizației. Iar primul pas ar fi să asigurăm o capacitate administrativă de bază a acesteia, chiar dacă se decide încetarea unor acțiuni/activități. În acest sens, este esențial să ne asigurăm că organizația noastră are cel puțin o capacitate administrativă minimă pe tot parcursul crizei. Chiar dacă se decide amânarea sau anularea tuturor activităților, totuși va fi nevoie de o anumită capacitate de a face față situațiilor de urgență. De asemenea, probabil va fi nevoie de a informa mass-media despre închiderea organizației sau unele aranjamentele alternative (dacă există) pentru beneficiarii sau grupul țintă al instituției respective, precum și menținerea unei anumite prezențe pe rețelele de socializare. Pot exista, de asemenea, alte cerințe legale și administrative în această perioadă, cum ar fi: alegerile consiliului de administrare sau audit etc. Clădirile sau echipamentele organizației pot necesita întreținere regulată chiar dacă nu sunt utilizate. De aceea, trebuie să ne asigurăm că au fost actualizate datele de contact cu tot personalul, voluntarii și membrii consiliului de administrare, ținând cont de faptul că este posibilă informarea sau organizarea unor seminare de instruire de bază în condițiile pandemiei. Ca alternativă, ar putea fi folosite numeroase aplicații gratuite sau cu implicarea costurilor reduse pentru întâlnirile online. De asemenea, ar trebui să fim conștienți de problemele de securitate implicate în utilizarea acestor platforme/

programe. De aceea, este necesar să verificăm dacă regulamentul intern al organizației, legile și reglementările juridice permit desfășurarea întâlnirilor online. De altfel, ar fi binevenită elaborarea unui set de îndrumări pentru desfășurarea acestor întâlniri.

Al doilea pas ar fi să examinăm toate activitățile. După ce a fost asigurată capacitatea administrativă de bază a ISC-ului, ar trebui să realizăm un bilanț al tuturor activităților curente și al celor planificate, iar apoi să se ia o decizie cu privire la procedura de desfășurare/implementare a fiecăreia. Acest interval de timp ar putea părea pesimist, dar în acest stadiu nu se cunoaște cât va dura criza pandemică. Chiar dacă unele activități/programe sunt planificate pe termen lung, implementarea lor este probabil să fie afectată de restricții pe o perioadă extinsă. De aceea, este necesară prioritizarea sau crearea unei liste de activități după importanță, disponibilitate și necesitate. Procedând astfel, trebuie să fie luate în considerare următoarele aspecte-cheie:

1. Este acesta un serviciu esențial care implică contactul față în față care trebuie furnizat în timpul crizei? Dacă da, cum va fi asigurată siguranța personalului, a voluntarilor și a participanților?

2. Este această activitate una importantă și umează a fi furnizată în continuare? Poate fi desfășurată activitatea respectivă online sau de la distanță?

3. Poate fi această activitate amânată după criză sau complet anulată?

Prima întrebare este cea mai critică, pentru că răspunsul la ea va varia în funcție de țară, regiune și localitate și va fi diferit pentru fiecare organizație, dar este probabil să se aplice cel mai mult ISC-urilor mai mari care prestează servicii-cheie de sănătate sau de asistență socială. Având în vedere gama de politici și probleme implicate, nu este posibil să oferim alte sfaturi cu privire la furnizarea serviciilor esențiale, cu excepția faptului că orice organizație ar trebui să activeze în strânsă colaborare cu guvernul și cu autoritățile sanitare relevante și să respecte toate legile și reglementările juridice. Celelalte întrebări vizează în mod implicit și unele organizații mai mici.

Cel de-al treilea pas se referă la examinarea alternativei de a desfășura unele activități în format online. Astfel, dacă se dorește menținerea organizației, ar trebui să fie explorate diferite modele de servicii disponibile. Indiferent de abordarea aleasă, este probabilă efectuarea unor lucrări de la domiciliu. Lucrul de acasă este mult mai ușor dacă ISC-ul oferă personalului și voluntarilor laptopuri sau tablete. În caz contrar, ar trebui să fie luate în considerare asigurarea personalului cu cel puțin un nivel de bază al echipamentului sau încurajarea utilizării propriilor dispozitive. Astfel, va fi necesară asigurarea că sunt instalate aplicațiile relevante și că există o securitate adecvată/protecție antivirus. Acestea sunt câteva dintre problemele care ar trebui abordate în politica lucrului la domiciliu al ISC-ului, și dacă nu există una, ar fi momentul de a o dezvolta. Totodată, această politică ar trebui să acopere și unele aspecte, precum programul de lucru, protocoalele de raportare și standardele minime pentru spațiile de lucru la domiciliu. Este necesar să se asigure că telefoanele de la biroul personalului ISC-ului sunt redirecționate către telefoanele lor mobile și, de asemenea, că pot remite și recepționa de acasă e-mailuri și mesaje legate de serviciu. Personalul și voluntarii ISC-ului vor avea nevoie de o pregătire și experiență adecvată pentru munca online. Există documente și alte fișiere pe serverul de birou care vor fi transferate acasă, iar aceste materiale trebuie plasate într-o locație online sigură.

În general, trebuie să luăm în considerare sănătatea și bunăstarea personalului și a voluntarilor ISC-ului. Unora le va plăcea să lucreze de acasă, în timp ce alții ar putea găsi experiența destul de ciudată și stresantă. Mulți nu vor avea de ales decât să lucreze în jurul distragerilor, cum ar fi prezența copiilor care nu pot merge la școală, îngrijirea copiilor mici sau prezența partenerilor care și ei, la rândul lor, lucrează de acasă. De asemenea, va trebui să se țină cont de cerințele privind salarizarea personalului cu respectarea prevederilor contractului individual de muncă.

Referindu-ne la tipurile de servicii online, este dificil să oferim anumite sfaturi atâta timp cât acestea variază foarte mult în funcție de activitatea desfășurată, beneficiarii și grupul țintă al ISC-ului, costurile suportate și ușurința utilizării serviciilor respective etc.

După ce a fost selectat un model adecvat, personalul sau voluntarii ISC-ului vor trebui să fie instruiți ca să poată opera cu noul serviciu. Vom analiza perspectiva integrării acestui serviciu online pe site-ul web al organizației, dezvoltând (după posibilități), în acest sens, și o strategie de marketing pentru social media în scopul de a-l promova. Odată ce acest serviciu este pus în funcțiune, ar trebui să monitorizăm procesul de livrare și rezultatele obținute. Aceste informații ne vor ajuta să luăm decizii adecvate cu privire la direcțiile viitoare ale proiectului după sfârșitul crizei pandemice.

Deși unele activități pot fi furnizate online, multe ISC-uri vor fi nevoite totuși să-și întrerupă activitățile cel puțin pe durata crizei COVID-19. În acest sens, trebuie să analizăm impactul asupra beneficiarilor și a

grupului țintă, în funcție de tipul de activitate. În timp ce amânarea sau anularea evenimentului este inevitabilă în condițiile actuale, mulți cetățeni vor rămâne dezamăgiți.

În ceea ce privește finanțarea, se poate întâmpla ca majoritatea instituțiilor de finanțare și a donatorilor să modifice cerințele pentru finalizarea proiectului. De fapt, unele ISC-uri pot fi eligibile pentru subvenții speciale și alte asistențe financiare oferite de către guverne ca răspuns la criză. O opțiune este de a fi informat cu privire la rambursările care sunt disponibile.

Dacă e să ne referim la impactul bugetar, vom menționa că, de fapt, organizațiile mici sunt deosebit de vulnerabile, deoarece, prin natura lor, acestea planifică deseori un rezultat de rentabilitate, mai degrabă decât un profit, având adesea doar o sumă mică rezervată pentru situații neprevăzute. Există o complicație suplimentară pentru activitățile bazate pe evenimente. În această situație toate ISC-urile vor trebui să-și reevalueze bugetul pentru fiecare activitate și impactul în cazul amânării sau anulării complete a acestora. În acest sens va trebui să luăm în considerare toate obligațiile contractuale și financiare față de donator. Oricât de dificilă ar fi sarcina respectivă, bugetul revizuit va fi un factor critic în determinarea fiecărei activități pe viitor.

După evaluarea acestor probleme, ISC-urile vor trebui să stabilească soarta fiecărei activități. Dacă se dorește amânarea activității, atunci alegerea unei anumite dăți trebuie decisă cu atenție, cu implicarea anumitor riscuri, deoarece nu se știe cât va dura criza. Pe de altă parte, unele ISC-uri pot decide anularea activităților în totalitate, deoarece doresc să înceapă proiecte noi care ar putea fi mai relevante în perioada pandemiei și post-COVID.

În acest context, organizația trebuie deja să dezvolte o strategie pentru a pune în aplicare decizia luată cu privire la anularea sau amânarea unor activități. Folosind lista care a fost elaborată în evaluarea problemelor, primul pas este să informăm toate părțile interesate, începând cu personalul și voluntarii proprii ai organizației și îndeplinind toate obligațiile contractuale și cele identificate. Evaluarea acestei liste va necesita timp, mai ales că este probabilă negocierea asupra termenelor cu unele părți implicate în implementarea proiectelor sau programelor aflate în derulare. De asemenea, ar trebui continuată ajustarea bugetului proiectului pe tot parcursul acestui proces. Indiferent de decizia luată, va trebui făcut un anunț public despre viitorul tuturor activităților organizației, de exemplu, pe pagina web, prin intermediul rețelelor de socializare și, dacă este relevant, către știrile locale. Dacă sunt amânate mai degrabă decât anulate activitățile, va trebui stabilit un proces pentru re pornirea activităților. De fapt, acesta va deveni noul plan strategic pentru proiectul întârziat. Deși în mod ideal ar trebui să se bazeze pe planul strategic inițial, cel revizuit va trebui să țină seama de modificările care au fost făcute deja și de cele care sunt posibil de realizat în viitor ca urmare a impactului COVID-19.

Cu toate că impactul COVID-19 la acest moment se reflectă prin distanțare socială, autoizolare și carantină, această situație poate oferi organizației și unele aspecte pozitive, spre exemplu, oportunitatea de a examina rolul său într-o altă lumină. Cu alte cuvinte, consiliul de administrare și personalul ar putea folosi pauza de la activitatea de zi cu zi pentru a reflecta asupra valorilor și priorităților organizației printr-o serie de întâlniri online. S-ar putea dezvolta un nou plan strategic pentru organizație; folosirea acestui timp pentru a face brainstorming cu idei noi sau pentru a aborda unele probleme de lungă durată care au fost amânate anterior pentru a fi soluționate. Alternativ, ar putea fi cercetat un proiect pe termen lung, s-ar impune ca necesară actualizarea documentației sau completarea unui inventar al materialelor de referință ale organizației și al resurselor online. De asemenea, personalul și voluntarii ar putea fi încurajați să urmeze cursuri de formare online în domenii legate de activitățile lor de lucru. Este necesară menținerea coeziunii echipei prin desfășurarea adunărilor sociale virtuale de personal, membri ai consiliului și voluntari. Ar putea fi organizate sesiuni de informare online individuale cu membrii personalului.

În cele ce urmează vom remarca că pandemia a forțat multe organizații să implementeze strategii de prestare a serviciilor la distanță și online. ONG-urile au o mare oportunitate de a învăța din această experiență. De asemenea, monitorizarea datelor generate de sistemele referitoare la utilizarea serviciilor și trimiterea de sondaje online simple care pot fi distribuite utilizatorilor va putea ajuta la obținerea feedback-ului suplimentar. Aceste date pot fi utilizate pentru a evalua dacă și cum ar trebui continuată prestarea online odată ce criza va trece. În mod similar, izolarea obligă multe ISC-uri să inițieze sau să mărească masiv participarea personalului și a voluntarilor lor la munca de la distanță. Pentru multe organizații acest lucru se dovedește a fi cel mai interesant aspect dintre toate, reducând timpul de călătorie al personalului, excluzând întâlnirile și oferind o evidență electronică mai transparentă a proceselor de luare a deciziilor [3].

Cel de-al doilea aspect privind redimensionarea instituțiilor societății civile în planificarea activităților ține de impactul asupra **comunității și beneficiarilor**. Vom remarca în acest sens că unii beneficiari sau

membri ai comunităților locale pot fi expuși riscului de a fi afectați de COVID-19. Aceste grupuri pot fi nu doar persoane cu condiții de sănătate, persoane în vârstă etc., ci și populațiile vulnerabile marginalizate social. În acest context, este necesară realizarea următoarelor sarcini:

- sensibilizarea opiniei publice cu privire la pericolul pandemiei prin informarea și educarea tuturor cetățenilor despre măsurile preventive și, nu în ultimul rând, arătând grijă și empatie;
- gestionarea activităților programului în condițiile locale. Dacă nu este posibilă continuarea programelor, ar trebui informată comunitatea despre situația actuală și provocările specifice cu care se confruntă, modul în care va fi gestionată situația și ce se va face pentru a-i susține.

Distanțarea fizică este inevitabilă, dar se poate oferi sprijin prin alte mecanisme. În cadrul multor ISC-uri funcționează linia fierbinte pentru a oferi asistență, a sprijini pe cei aflați în autoizolare sau pe cei care se confruntă pur și simplu cu probleme de sănătate mintală pandemică în prezent [3].

Referindu-ne la **donatori și alte părți interesate**, vom menționa că este necesară o comunicare regulată (spre exemplu, prin email-uri) de către liderul organizației în legătură cu acțiunile întreprinse pentru a face față situației. Acesta ar trebui să fie la curent cu toate schimbările, să împărtășească provocările, dar și să informeze personalul despre pașii care vor fi întreprinși pe viitor. Este necesară includerea informației despre modul în care este gestionată organizația, cum este afectat grupul țintă și ce se face pentru a asigura siguranța și îngrijirea beneficiarilor / comunității pe care îi deservește organizația. Ar trebui folosite rețelele de socializare. Chiar și în emailuri, se recomandă de utilizat fotografii / videoclipuri și alte aplicații interesante, de remis informații de bază despre ceea ce se poate face pentru a preveni COVID-19, ce trebuie să facă beneficiarii dacă cred că au simptome etc. [4].

Or, strângerea de fonduri este foarte importantă pentru sănătatea financiară a ONG-urilor în această perioadă și în lunile următoare, când se pot anticipa unele repercusiuni. Este recomandabil de a ține pasul cu strângerea de fonduri și de a modifica strategiile la necesitate. Astăzi multe ISC-uri lucrează intens la conștientizarea COVID-19 în comunități, sprijinind sănătatea mintală a populației, distribuind echipamente de protecție / preventive etc. Totodată, ar fi binevenită organizarea seminariilor web, a evenimentelor pe rețelele sociale (eventual în direct – *live*) și de invitat donatorii și părțile interesate să li se alăture.

Concluzii

Oricare ar fi lumea noastră după ce criza COVID-19 se va încheia, multe organizații nu se vor întoarce la vechile lor stiluri de viață. În aceste vremuri fără precedent în care COVID-19 continuă să se răspândească și să aibă un impact direct asupra tuturor persoanelor și a oricărei organizații din întreaga lume, instituțiile societății civile sunt, de asemenea, profund afectate.

Va exista un impact inevitabil și fără precedent al acestei pandemii la nivel mondial. Dar soluția este de a monitoriza și a nu permite răspândirea impactului negativ asupra activității ISC-urilor, fiind proactivi și gestionând situația pentru dezvoltarea comunității locale. Situația este plină de haos, dar în același timp este o mare oportunitate pentru sectorul asociativ – să arătăm că suntem acolo pentru a oferi îngrijire socială, sprijin și dezvoltare.

Referințe:

1. *How are NGOs coping with the impacts of COVID-19.* [on-line] <https://www.toladata.com/blog/how-are-ngos-coping-with-the-impacts-of-covid19/> [Accesat: 11.01.2021]
2. *How Will Covid-19 Affect the Role of NGOs?* Publicat pe 23.04.2020. [on-line] <https://www.dianova.org/opinion/how-will-covid-19-affect-the-role-of-ngos/> [Accesat: 01.03.2021]
3. *How non-government organizations (NGOs) can manage the impact of Covid-19* [on-line] <https://blog.mindmanager.com/blog/2020/04/202004how-non-government-organizations-can-manage-the-impacts-of-covid-19/> [Accesat: 02.02.2021]
4. *Managing your NGO in the times of COVID-19* [on-line] <https://www2.fundsforngos.org/featured/managing-your-ngo-in-the-times-of-covid-19/> [Accesat: 02.11.2020]

Date despre autori:

Carolina BUDURINA-GOREACII, doctor în științe politice, lector universitar, Facultatea de Relații Internaționale, Științe Politice și Administrative, Universitatea de Stat din Moldova.

E-mail: carolina.budurina@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2406-4212

Selena STEJARU, lector universitar, Facultatea de Relații Internaționale, Științe Politice și Administrative, Universitatea de Stat din Moldova.

E-mail: selena.stejaru@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2778-2068

Prezentat la 11.03.2021