

SOCIJALNA DISTANCA I GRANICE ZAJEDNICE

Utjecaj krize COVID-19 na organizacije
civilnog društva u jugoistočnoj Evropi



Ovo istraživanje sprovedeno je uz podršku Evropske unije. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost partnera na projektu „SOCIETIES 2 – Podrška organizacijama civilnog društva u jačanju tehničkih vještina, inkluzije osoba sa invaliditetom i standarda EU u jugoistočnoj Evropi, druga faza” i ne odražava nužno mišljenje Evropske unije.

Sadržaj ovog istraživanja je javan i može se besplatno distribuirati u nekomercijalne svrhe. Ako se odlučite za upotrebu ovog materijala, navedite mrežu SOCIETIES 2 kao izvor i veb-lokaciju s koje je materijal preuzet.

LISTA SKRAĆENICA

AL	Republika Albanija
APP	Prijava
BIH	Bosna i Hercegovina
BLG	Republika Bugarska
CAF	Charities Aid Foundation
COVID-19	Koronavirus 2019
OCD	Organizacija civilnog društva
EK	Evropska komisija
ELBA	Emergenza Lavoro Balcani projekat
EU	Evropska unija
EUR	Evro
EUROSTAT	Evropski nacionalni statistički insitut
BDP	Bruto domaći proizvod
GR	Republika Grčka
ICMC	Međunarodna katolička komisija za migraciju
ISTAT	Italijanski nacionalni statistički institut
KS	Kosovo*
MNE	Republika Crna Gora
NMK	Republika Sjeverna Makedonija
NVO	Nevladina organizacija
OSI	Osobe sa invaliditetom (uključujući ljude s mentalnim bolestima)
JIE	Jugoistočna Evropa
MSP	Mala i srednja preduzeća
SOCIETIES	Podrška OCD u jačanju tehničkih vještina, inkluzije osoba sa invaliditetom i EU standarda u jugoistočnoj Evropi
RS	Republika Srbija
UK	Ujedinjeno Kraljevstvo
UNESCO	Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu
UNHCR	Visoki komesarijat OUN za izbeglice
SAD	Sjedinjene Američke Države
ZB	Zapadni Balkan
SZO	Svjetska zdravstvena organizacija

Kosovo*: Ova oznaka ne dovodi u pitanje stavove o statusu i u skladu je s Rezolucijom SB UN 1244/1999 i mišljenjem Međunarodnog suda pravde o proglašenju nezavisnosti Kosova.

Prvi dio

UVOD

PROJEKAT SOCIETIES 2

Etores Fuzaro

Naučni koordinator i viši stručnjak za jugoistočnu Evropu, *Consortio Communitas*, Milano, Italija

„SOCIETIES 2 – Podrška organizacijama civilnog društva u jačanju tehničkih vještina, inkluzije osoba s invaliditetom i standarda EU u jugoistočnoj Evropi, druga faza” predstavlja višegodišnji projekat koji finansira Evropska komisija, a sufinansira Caritas. Ovo je druga faza projekta SOCIETIES.¹ Projekat se finansira iz programa EU *Podrška regionalnim tematskim mrežama organizacija civilnog društva, podrška regionalnoj mreži za ženska prava i rodnu ravnopravnost i podrška malim projektima koji promovišu saradnju između zajednica i građana Srbije i sa Kosova**.

„Osnovna djelatnost” projekta SOCIETIES 2 je osnaživanje civilnog društva da aktivno učestvuje u donošenju odluka i podsticanje i omogućavanje pravnog i finansijskog okruženja za civilno društvo i pluralističke medije.

Projekt je započeo 1. aprila 2020. godine, za vrijeme pandemije COVID-19. Zabrinut zbog utjecaja ove krize na, ionako krhke regionalne organizacije civilnog društva osoba sa invaliditetom, projektni menadžment predložio je ovo istraživanje o utjecaju pandemije na OCD i socijalno preduzetništvo u jugoistočnoj Evropi.

UVOD I METODOLOGIJA

Etores Fuzaro

Naučni koordinator i viši stručnjak za jugoistočnu Evropu, *Consortio communitas*, Milano, Italija

Consortio communitas sproveo je ovu studiju pod nazivom „**Društvene distance i granice zajednice – Utjecaj krize COVID-19 na organizacije civilnog društva u jugoistočnoj Evropi**” kako bi analizirao efekte pandemije COVID-19 na više od 250 organizacija civilnog društva u oblasti jugoistočne Evrope.

To nije bila obična vježba iz analize podataka, već i pažljivo osluškivanje uključenih organizacija. U ovim „**čudnim vremenima**” važniji od brojeva, podataka i informacija na ovim

¹ Projekat „SOCIETIES – Podrška organizacijama civilnog društva u jačanju tehničkih vještina, inkluziji osoba sa invaliditetom i standardima EU u jugoistočnoj Evropi” (2016–2019, ugovor br. 2015 / 370-229), odobren je kroz Program za civilna društva i medije 2014–2015 – Podrška regionalnim tematskim mrežama OCD.

upitnicima, bili su komentari, dijalozi i, u nekim slučajevima, „izljevi” bijesa raznih predstavnika udruženja i socijalnog preduzetništva.

Iz ove „kutije” pune informacija i emocija jasno su proizašle dvije osnovne dimenzije pojma „vrijeme”:

- „**Ekonomsko-socijalno vrijeme**” koje zahtijeva brze odgovore na operativne potrebe udruženja i njihovih korisnika;
- „**Refleksivno-socijalno vrijeme**” koje srednjoročno zahtijeva strpljenje, slušanje i učenje novih jezika, komunikaciju, poruke, organizacijske i programske vještine.

Ravnoteža između potrebe da se odmah započne i potrebe da se posao dobro obavi ključna je za razumijevanje analize i preporuka datih uz ovaj dokument. U ovoj perspektivi, a polazeći od analize OCD koje djeluju na polju invaliditeta i socijalnog preduzetništva, istraživanje analizira različite nivoe utjecaja i posljedice izbijanja epidemije COVID-19:

- Ekonomsko-finansijski nivo;
- Organizacijsko-menadžerski nivo;
- Zdravlje i dobrobit operatera i zajednica;
- Odgovori donatora.

Usvojena metodologija

ISTRAŽIVAČKI TIM ZA ISPITIVANJE

Kako bi udovoljila zahtjevima projekta SOCIETIES 2, *Consortio Communitas*, zahvaljujući svojoj mreži partnerstava i pridruženih članova, koristi saradnju multidisciplinarnog tima od sedam stručnjaka, kao i poseban doprinos različitih autora. **Istraživači (odgovarajući autori):** Andrea Barakino, Danijele Bombardi, Ticijana Čampolini, Roberta del Prete, Alberto Fabijani, Ettore Fuzaro, Lorenzo Leonardi, Federiko Marketi, Škelcen Marko, Andrea Piskopo, Sonja Zdrubolini, Andrea Tondi, Đanluka Torneze, Andžela Ceneli.

Ispitanici u anketi bili su čelnici 266 OCD: od koji je 114 registrovano kao udruženja, 83 kao nacionalne nevladine/neprofitne organizacije, 38 kao socijalni preduzetnici, 18 organizacija baziranih na vjeri, 4 fondacije i 9 „ostalih” (npr. neformalne grupe). Nalaze se u Albaniji (58), Bosni i Hercegovini (58), Bugarskoj (2), Grčkoj (11), Kosovu* (22), Sjevernoj Makedoniji (9),

Crnoj Gori (52), Srbiji (54). Njihova makropodručja rada su: invaliditet (150); socijalni razvoj i briga (116).

REAKCIJE VLASTI NA KRIZU COVID-19

Andžela Ceneli,¹ Lorenzo Leonardi²

1 Diplomirani ekonomista međunarodnih tržišta – državni službenik u Albaniji

2 Master međunarodnih odnosa, mira, rata i sigurnosti – državni službenik u Albaniji

Albanija

Opšte usvojene mjere

Premijer je 24. marta proglasio „stanje prirodne katastrofe” u cijeloj zemlji. Uz mjere zabrane, samo su prodavnice hrane, apoteke i prodavnice koje pružaju dovoljnu fizičku udaljenost ostale otvorene, a ostale kategorije su podvrgnute strogim kaznama u slučaju neposlušnosti. Zbog zatvaranja vrtića i obrazovnih ustanova, Vijeće ministara direktno je pozvalo sve privatne poslodavce da pronađu mogućnosti da svojim zaposlenima koji imaju djecu daju plaćeno odsustvo.

Bosna i Hercegovina

Opšte usvojene mjere

Vijeće ministara proglasilo je vanredno stanje u Bosni i Hercegovini 17. marta. Oba entiteta, Federacija BiH i Republika Srpska, usvojila su iste mjere ograničavanja u smislu zatvaranja vrtića, škola i univerziteta, uvodeći policijski čas od 20 sati do 5 sati ujutro i uskraćujući slobodno kretanje starijim od 65 godina. Tokom perioda vanrednog stanja, samo su prodavnice hrane, apoteke, benzinske pumpe, pošte i banke ostale otvorene, iako sa skraćenim radnim vremenom.

Bugarska

Opšte usvojene mjere

Mjere COVID-19 u Bugarskoj izložene su u Mjerama i akcijama za vreme vanrednog stanja, koje su stupile na snagu s retroaktivnim djelovanjem od 13. marta 2020. Mogućnost obrazovanja na daljinu i mogućnost

da sudovi održavaju internetske sesije tokom vanrednog stanja uključuju se među ove mjere. Takođe je predviđeno produženje opštih zakonskih i administrativnih uslova.

Grčka

Opšte usvojene mjere

Nakon potvrde prva tri slučaja u Grčkoj, zdravstvene i državne vlasti izdale su smjernice i preporuke predostrožnosti. Vlada je 10. marta odlučila da obustavi rad obrazovnih institucija na svim nivoima širom zemlje, a zatim, 13. marta, da zatvori sve kafiće, barove, muzeje, tržne centre, sportske objekte i restorane u zemlji. Do kraja marta, grčke vlasti najavile su širom zemlje ograničenja za sva kretanja koja nisu nužna.

Kosovo*

Opšte usvojene mjere

Na mjere obuzdavanja i upravljanja krizom na Kosovu* utjecali su raspuštanje vladajuće koalicije i parlamentarno izglasavanje nepovjerenja premijeru. Dana 31. marta, Ustavni sud proglasio je neustavnim neke mjere ograničavanja koje je nametnula vlada. To je uključivalo ograničenja putovanja i nacionalni policijski čas, koji su ukinuti odlukom koja je stupila na snagu od 13. aprila 2020. godine tvrdeći da su na neustavan način kršili pravo građana na slobodu kretanja, privatnost i slobodu okupljanja.

Crna Gora

Opšte usvojene mjere

Dana 25. aprila 2020. godine, Nacionalno koordinaciono tijelo Crne Gore objavilo je plan ublažavanja mjera u četiri faze. U prvoj fazi, koja pokriva mjere zabrane kretanja, zabranjeno je okupljanje građana na zatvorenim i otvorenim javnim mjestima, zajedno sa sportskim i rekreativnim aktivnostima na svim javnim površinama. Pored toga, tokom zatvaranja škola i vrtića, jedan roditelj djeteta ne starijeg od 11 godina ima pravo na plaćeno odsustvo s posla, izuzev zdravstvenih radnika i zaposlenih u određenim državnim institucijama.

Sjeverna Makedonija

Opšte usvojene mjere

Na početku izbijanja pandemije, vlada je zatvorila sve škole, obrazovne institucije, kulturne prostorije, restorane i prodavnice koje ne prodaju osnovne namirnice. Otvorene su ostale samo prehrambene prodavnice, apoteke i prodavnice koje omogućavaju dovoljnu fizičku udaljenost. Škole i univerziteti su zatvoreni, a predavanja su nastavljena elektronskim putem. Počevši od 8. maja, neke prodavnice su imale ovlašćenje za otvaranje, pod uslovom da imaju infrastrukturu da održavaju dovoljnu fizičku udaljenost između kupaca.

Srbija

Opšte usvojene mjere

Predsjednik Republike Srbije je 15. marta proglasio vanredno stanje. Mjere suzbijanja zaraze proširene su na vrtiće, škole i univerzitete koji su zatvoreni; na sav javni prijevoz koji je obustavljen, na opšte zatvaranje poljoprivrednih pijaca, kafića, restorana, tržnih centara i svih sportskih sadržaja. Svi pružaoci usluga smanjili su radno vrijeme tokom zabrane kretanja, na osnovu Uredbe o mjerama za vrijeme vanrednog stanja.

Drugi dio

**REZULTATI
ISTRAŽIVANJA**

PROFIL ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA KOJE SU UČESTVOVALE U ISTRAŽIVANJU

Etore Fuzaro,¹ Alberto Fabijani²

¹ Naučni koordinator i viši stručnjak za jugoistočnu Europu, *Consortio communitas*, Milano, Italija

² Istraživač i veb-specijalista za statističko računarstvo i digitalno izdavaštvo – *con2b Senigalija*, Italija

Opšti pregled

Analiza je tematski organizovna, zajedno s dimenzionalnim aspektima organizacije civilnog društva koji su uključeni u projekat SOCIETIES 2 i Uposli sebe/Elba: OCD koje djeluju na polju invaliditeta i na polju socijalnog razvoja i socijalne zaštite.

Globalno istraživanje utjecaja COVID-19 obuhvatilo je 266 organizacija civilnog društva. Intervjuisane OCD sebe su opisale kao udruženja (114), dok su se 83 deklarirale kao nacionalne NVO, 38 kao socijalna preduzeća, 18 kao organizacije bazirane na vjeri, 4 kao fondacije i 9 pod drugim oblicima. Sjedište im je u Albaniji (58), Bosni i Hercegovini (58), Bugarskoj (2), Grčkoj (11), na Kosovu* (22), u Sjevernoj Makedoniji (9), Crnoj Gori (52) i Srbiji (54).

TABELA 1: MAPA STATUSA po ZEMLJI

STATUS	AL	BIH	KS*	MNE	SR	Druge zemlje (BUG, GR, MKD)
Udruženje	36%	34%	36%	25%	81%	29%
Organizacija bazirana na vjeri	14%	9%	0%	2%	4%	7%
Fondacija	3%	3%	0%	0%	0%	4%
Nacionalna NVO	34%	31%	59%	48%	0%	32%
Socijalno preduzeće	9%	14%	5%	21%	15%	29%
Ostali	3%	9%	0%	4%	0%	0%

Većina OCD registrovane su kao neprofitne organizacije. Ukupno 150 organizacija djeluje u aktivnostima koje podržavaju OSI, što im je primarno područje, dok 116 organizacija djeluje prvenstveno u području socijalne zaštite i razvoja.

Glavna ciljna grupa projekta SOCIETIES 2 su lokalne organizacije koje djeluju na polju invaliditeta i mentalnog zdravlja. Većina OCD razvija različite akcije u korist više kategorija korisnika, čak iako osnovni cilj ostaju OSI i ljudi u najnepovoljnijem položaju.

Sektor organizacija civilnog društva u cijeloj jugoistočnoj Europi je širok i visokodiferenciran i gotovo je nemoguće sažeti ga u nekoliko riječi. Mapirane OCD pokrivaju širok spektar organizacija – od ogromnih nacionalnih NVO poput Caritas Kosova (koji zapošljava stotine ljudi i ima visoke budžete) do malih lokalnih organizacija.

OCD se bave jednako širokim spektrom aktivnosti. Pružanje socijalnih usluga presudna je uloga koju su OCD tradicionalno igrale, kako u industrijalizovanim zemljama, tako i u zemljama u razvoju. Međutim, ključna promjena koja se dogodila posljednjih godina je to što OCD više ne pružaju samo usluge ljudima koje vlasti inače zanemaruju, već su sada mnogo više u glavnom toku razvojnih aktivnosti. I razmjer i profil aktivnosti OCD uveliko su se povećali u posljednje dvije decenije. I vlade i međunarodni donatori odali su im mnogo više priznanja nego što je bio slučaj u prošlosti.

Iz svih ovih razloga, moglo bi se reći da su OCD sada među glavnim akterima u sprovođenju socijalnih i ekonomskih promjena u mnogim zemljama jugoistočne Evrope.

Od 2000. godine, Evropska komisija podržava civilno društvo na zapadnom Balkanu posvećujući brojne investicije kroz program Civil Society Facility (CSF) čiji je cilj „podržati mreže OCD da daju glas građanima i utiču na procese reformi kroz analizu, praćenje i zastupanje”. U tom okviru, mreže i tematska područja koje promoviše projekat SOCIETIES 2 uglavnom odgovaraju prioritetima strategije proširenja EU – poput jačanja vladavine prava, reforme javne uprave, regionalne saradnje, ali i građanske inicijative i inicijative za izgradnju kapaciteta i poboljšanje položaja ranjivih grupa.

Mapirane OCD pokazuju slične trendove u svim zemljama koje su uključene u projekat SOCIETIES 2: to su uglavnom OCD lokalnog nivoa; većinom ih vode ili njima upravljaju volonteri.

Samo nekoliko njih implementira strukturisane usluge, poput: rehabilitacije/njege (4%), održavanja dohotka i pomoći u primarnim dobrima (5%), zdravstvenoj pomoći i liječenju/receptima (4%). Zaista je značajno naglasiti da je – posebno tokom ovog izbijanja COVID-19 – samo 2% OCD moglo da radi na komunikaciji, a samo 4% je bilo snažno uključeno u akcije zastupanja.

Ako uporedimo informacije prikupljene u ova dva mjeseca kroz ovo istraživanje, zajedno sa informacijama koje je prikupio projekat SOCIETIES, sa aktivnošću mapiranja sprovedenom u

posljednje četiri godine, rezultat je vrlo značajan broj organizacija koje su stupale u kontakt s projektom (globalno oko 400 OCD). Ovaj broj ističe veliki potencijal projekta SOCIETIES 2, ali istovremeno pokazuje poteškoće na koje se može naići po pitanju jačanja kapaciteta OCD tokom ovog COVID-19 perioda jer se pojavljuju mnoge različite potrebe. Rad na tako velikim mrežama koje čine brojne OCD na lokalnom nivou zahtijeva ogroman napor u komunikaciji i praćenju.

Dimenzija OCD

Većina organizacija koje su mapirane projektom SOCIETIES 2 su OCD lokalnog nivoa, poput malih organizacija i socijalnih preduzeća: njih 50% (133) ima godišnji promet manji od 20.000 evra. Ali panorama OCD uključuje i druge organizacije srednje veličine: njih 19% ima godišnji promet do 50.000 evra, a još 13% ima godišnji promet do 100.000 evra.

Važno je prisustvo OCD s velikim ekonomskim i operativnim kapacitetom (poput velikih NVO koje djeluju na nacionalnom nivou). Međutim, možemo utvrditi da samo 9% OCD imaju godišnji promet između 100.000 i 250.000 evra, i još 9% ih je s prometom od preko 250.000 eura godišnje. Nacionalni Caritas iz šest zemalja regije pripada ovoj posljednjoj grupi. Unutar područja socijalne ekonomije i dobrobiti u zemljama JIE, profesionalci, socijalni radnici, vođe organizacija civilnog društva i volonteri sastavni su dio civilnog društva i doprinose njegovom razvoju i prosperitetu. Ukupan broj ljudi koji su zaposleni i rade u raznim vrstama organizacija mapiranih ovim istraživanjem iznosi 3707.

Procjenjujući profile OCD, možemo konstatovati da je, kao posljedica sve većih poteškoća javnih vlasti da odgovore na potrebe društva (zajedno sa opštom krizom državnog sistema socijalne pomoći), na scenu nastupio „novi talas” OCD posljednjih godina. Te organizacije djeluju uglavnom na mikronivou pokušavajući da riješe vrlo konkretne i opipljive probleme, čak i ako imaju ograničena finansijska sredstva i ambicije. Iz tog razloga, na polju invaliditeta i mentalnog zdravlja, analizirane OCD uključuju 3 vrste volontiranja:

1. volontiranje bazirano na vještinama;
2. volontiranje uz podršku poslodavca;
3. porodično volontiranje.

UTJECAJ IZBIJANJA COVID-19 NA ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA U POMENUTIM ZEMLJAMA – OPŠTI PREGLED

Etore Fuzaro,¹ Alberto Fabijani²

¹ Naučni koordinator i viši stručnjak za jugoistočnu Evropu, *Consortio communitas*, Milano, Italija

² Istraživač i web specijalista za statističko računarstvo i digitalno izdavaštvo - *con2b Senigalija*, Italija

Organizacija civilnog društva intervjuisana u Bosni i Hercegovini započela je naš razgovor sljedećim riječima: „U Bosni i Hercegovini marginalizacija osoba sa invaliditetom i organizacija pokazala je da se trend društva ne mijenja čak ni u hitnim slučajevima.”

Na svih 266 anketiranih OCD negativno je utjecao COVID-19 u smislu promjene nivoa finansiranja, načina pružanja usluga i/ili internog poslovanja. Njihovi radnici često ne primaju redovne plate, a zajednice u kojima imaju sjedište takođe su pod velikim utjecajem: većina usluga je obustavljena, mada asimetrično, zavisno od sektora i faze širenja virusa u njihovoj regiji ili zemlji. Većina projekata organizacija civilnog društva ukida se ili se odgađa, vrlo je malo OCD uključeno u mjere finansijske podrške, a jako ograničenje kretanja blokiralo je tržište i promovisane usluge. Ekonomski utjecaj pandemije je vidljiv i zahtjeva trenutne i brze reakcije. Na pitanje o posljedicama epidemije COVID-19 za dosadašnji rad OCD, 40,2% OCD izjavilo je da su znatno smanjile svoje usluge, a 34,9% potpuno je obustavilo svoje aktivnosti. Ukupno 21,8% OCD izjavilo je da njihovo osoblje nije moglo da dolazi da radi zbog ograničenja i mjera koje su usvojile lokalne vlasti.

Organizacione i operativne posljedice su, generalno, vrlo ozbiljne. Čak 94,7% socijalnih preduzeća bilo je prisiljeno da potpuno obustave (njih 50%) ili da značajno smanje svoje usluge (ostalih 44,7%). Nevladine organizacije i udruženja značajno su stopirali svoje usluge (28,5% i 38,6% slučajeva), ili smanjili obim aktivnosti (48,2% i 35,1%). U Albaniji, na Kosovu* i u Bosni i Hercegovini, ovim elementima zatvaranja ili smanjenja usluga dodaje se nemogućnost operatera da dođu na posao zbog jakih mjera ograničenja kretanja. Čini se da su samo organizacije bazirane na vjeri imale manji operativni utjecaj i pokušavaju upravljati svojim uslugama.

Socijalna zaštita osoba sa invaliditetom

Zabrana kretanja i institucionalne mjere koje su usvojile vlade imaju neposredan negativan utjecaj na aktivnosti u korist OSI: oko 78% OCD koje djeluju u okviru projekta SOCIETIES 2 izjavilo je da je prisiljeno da obustave svoje usluge i/ili da ih smanje

Zabrana kretanja i mjere socijalnog distanciranja proizvele su puno posljedica i na kliničke uslove OSI i drugih ranjivih grupa. Tamo gdje je uvedena zabrana kretanja, treba podržati mehanizme socijalne zaštite u korist OSI.

Koja su najbitnija pitanja s kojima se OCD trenutno suočavaju?

Organizacije civilnog društva su ključne za pružanje usluga zajednicama i zalaganje za promjene prema utjecajnim donosiocima odluka. Kako primarno ciljaju na lokalno stanovništvo, neophodno je da OCD ne budu zanemarene u razumljivoj žurbi da se hitno rešavaju neposrednija zdravstvena i ekonomska pitanja. Mnoge se trenutno suočavaju sa egzistencijalnim prijetnjama. Ako se ne prilagode i ne dobiju potrebnu podršku da bi se održali kao organizacije, uskoro bi mogle propasti.

Polovina anketiranih OCD imalo je poteškoća u obavljanju svojih osnovnih usluga. Ostala glavna pitanja koja su iznijeli intervjuisani lideri vezana su za ekonomsku dimenziju upravljanja OCD – kao što su poteškoće u plaćanju zaposlenih (37,6% OCD), gubitak grantova (31,6%) i gubitak prihoda (25,2%). Još jedno pitanje vezano za upravljanje organizacijama civilnog društva je potreba za definisanjem tačnog plana za nepredviđene slučajeve (34,5%) kako bi se pravilno suočilo sa ovom fazom pandemije.

Sve tipologije anketiranih OCD imaju slične poteškoće u pogledu poslovanja, finansiranja i aktivnosti.

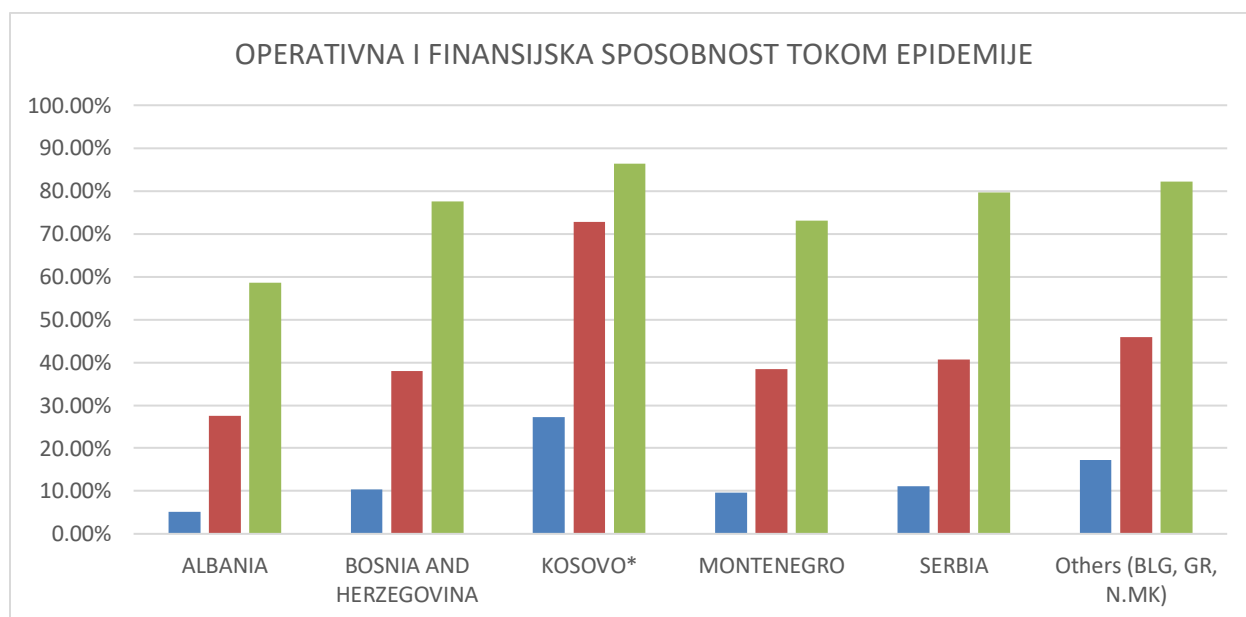
Udruženja – koja su obično manjih dimenzija – suočavaju se s poteškoćama u obavljanju svojih osnovnih usluga (59,6%), izgubila su bespovratna sredstva (37,7%) i potrebni su im planovi za nepredviđene događaje (30,7%).

Organizacije bazirane na vjeri (obično srednjevelike dimenzije) imaju podjednake probleme u obavljanju svoje osnovne usluge, plaćanja zaposlenih i plana za nepredviđene događaje (50%). Paralelno s tim, zbog elastičnije sposobnosti da adaptiraju svoje usluge, one takođe pokazuju da se problem „odmakao” i da razmišljaju o novom načinu intervencije tokom pandemije (38,9%).

Nevladine nevladine organizacije u regionu izrazile su potrebu za obavljanjem svojih osnovnih usluga (47%) i za definisanjem odgovarajućih planova za nepredviđene slučajeve kako bi se

suočile s ovom fazom epidemije COVID-19 (42,2%). Kao i sve druge OCD, i NVO su se suočile s poteškoćama u plaćanju osoblja (36,1%).

Gledajući tabelu i uzimajući u obzir da je ovo istraživanje razvijeno u periodu april–maj 2020. godine, može se očekivati da će tokom ljetnjeg perioda 11,6% anketiranih OCD u regionu (to znači oko 25–27 OCD), ako u međuvremenu ne dobiju podršku, možda trajno obustaviti svoje usluge i aktivnosti – zbog jakog utjecaja krize COVID-19 na njihove operativne i finansijske kapacitete i otpornost.



Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo*, Crna Gora, Srbija, Druge (BLG, GR; N. MK)

Na pitanje o operativnoj i finansijskoj otpornosti, 39,8% OCD izjavilo je da će morati da zatvore u roku od tri mjeseca bez dodatnih sredstava. Ovoj grupi pripadaju i dobro organizovane OCD koje decenijama rade u svojim zajednicama. Dakle, kao što je pomenuto u tabeli 15, 73,68% organizacija rizikuje da obustavi svoje aktivnosti u roku od šest mjeseci.

Samo 18% organizacija civilnog društva izvijestilo je da može da nastavi s radom između 7 i 12 mjeseci, a još 15,8% može nastaviti s radom duže od 12 mjeseci.

Tokom pandemije COVID-19, 160 od 266 OCD i socijalnih preduzeća nastavilo je s radom, većina ih je preuredila usluge i projekte, a u mnogim slučajevima smanjivale su obim svojih aktivnosti. S druge strane, različite organizacije potpuno su zaustavile i/ili već zatvorile centre i službe (106).

Vrijeme istječe, a ako se situacija nastavi, mnoge su organizacije pod rizikom da zatvore svoje prisustvo i aktivnosti u korist najugroženijih kategorija.

Tokom ovih mjeseci od izbijanja pandemije, COVID-19 pogađa i hitne reakcije u ugroženim zajednicama širom regiona – od OSI do beskućnika, od tražitelja azila na balkanskoj ruti do ljudi pogođenih katastrofama.

Organizacije civilnog društva su zadovoljile zahtjeve novih korisnika ili porodica tokom vanredne situacije izazvane virusom COVID-19. Konkretno, OCD koje rade na polju invaliditeta i mentalnog zdravlja su se suočile s novim dodatnim zahtjevima korisnika i porodica (71,4%).

UTJECAJ KRIZE COVID-19 NA ZAJEDNICE I RANJIVE LJUDE

Etore Fuzaro,¹ Danijele Bombardi²

¹ Naučni koordinator i viši stručnjak za jugoistočnu Europu, *Consortio communitas*, Milano, Italija

² Menadžer projekta „ELBA – Razvoj socijalne ekonomije u jugoistočnoj Evropi”, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Kriza COVID-19 pogoršala je utjecaj siromaštva i nemaštine kod velikog broja ranjive djece i porodica, od kojih mnoga već osjećaju glad. Postoje ozbiljna ograničenja ili potpuna socijalna uskraćenost u pristupu osnovnim uslugama (poput njege i pomoći, obrazovanja, psihološke podrške, terapije, savjetovanja i rehabilitacije) za značajan broj OSI, manjine i druge ranjive kategorije – kao što su beskućnici, azilanti, djeca s posebnim potrebama i djeca bez roditeljskog staranja. Kriza COVID-19 značajno je povećala izloženost žena i djece nasilju u porodici, zbog produženog zatvaranja i/ili neprimjerenih životnih uslova, a takođe i nasilja na mreži zbog povećanog pristupa internetu i ograničenog nadzora. Takođe je sve veći jaz u pristupu obrazovanju za djecu sa smetnjama u razvoju, djecu iz ugroženih porodica, djecu bez roditeljskog staranja ili djecu u ruralnim i marginaliziranim urbanim područjima – zbog ograničenog pristupa internetu i dostupnosti odgovarajućih uređaja. Izuzimanje OCD iz vladinih planova za ublažavanje ekonomskog utjecaja trenutne pandemije izlaže zaposlene pri OCD smanjenju ili potpunom gubitku prihoda, a korisnike lišavanju podrške i usluga koje pružaju OCD. Štaviše, organizacije civilnog društva ne mogu pravilno da rade čak ni na aktivnostima podizanja svijesti, kao što su informativne poruke udaljenijim zajednicama i za najugroženije kategorije u zemljama JIE o tome kako izbjeći širenje pandemije COVID-19. Uključivanje organizacija civilnog društva u izgradnju otpornih zajednica tokom COVID-19 važnije je nego ikad. Šire društvo poziva se na veći civilni angažman, ali vlade su nametnule većinu preventivnih mjera za COVID-19. Tada je ključni element izgradnja otpornosti zajednica, sa krizom COVID-

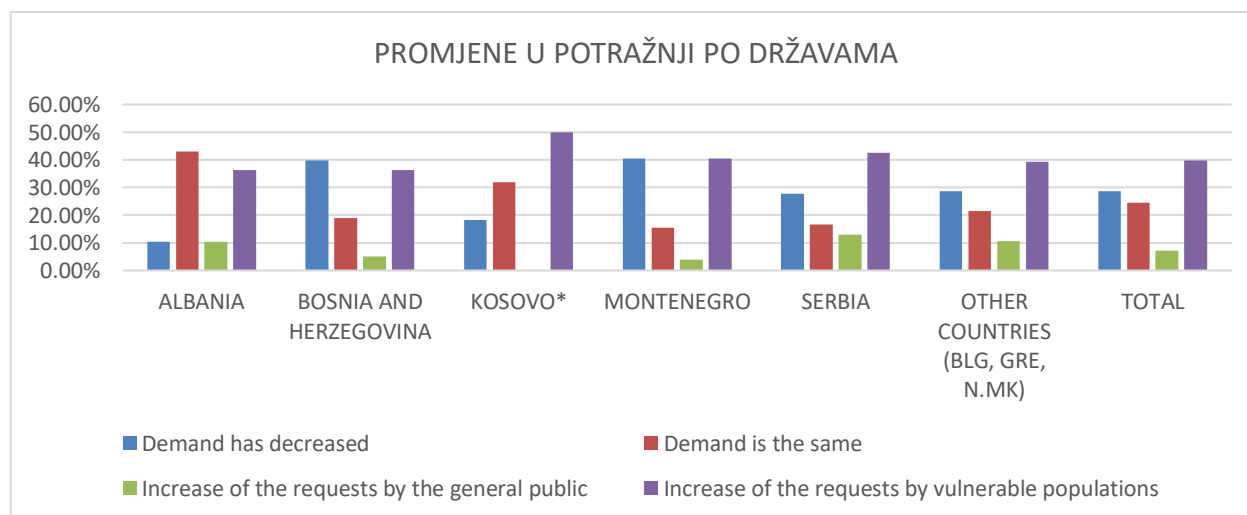
19 ili bez nje, a da bi to postigla, svaka država treba da pruži organizacijama civilnog društva njihov legitimni prostor i pusti ih da urade svoj dio posla.

Zdravstveni, socijalni i ekonomski utjecaj na zajednice u jugoistočnoj Evropi

Kriza izazvana pandemijom COVID-19 prva je zdravstvena i sanitarna kriza koja je u različitom stepenu zahvatila zemlje jugoistočne Evrope. Zatvorene su škole i radna mjesta, ljudi su bili prisiljeni da što više borave u svojim kućama, zaustavljen je prijevoz između i unutar zemalja. Zabrana kretanja trajala je 2–3 mjeseca u svim zemljama, pa čak i ako su mjere sada smanjene, još uvijek postoje velika ograničenja u putovanju i okupljanjima. Organizacije civilnog društva opisuju zdravstvenu i sanitarnu krizu na svojim teritorijama kao intenzivnu: oko 40% njih izjavilo je da je COVID-19 utjecao „poprilično” na zajednicu, a dodatnih 12,8% izjavilo je da je utjecaj težak. Kao i u ostatku svijeta, mjere zabrane kretanja izazvale su neposrednu socijalnu i ekonomsku krizu u cijelom regionu jugoistočne Evrope. Iako su posljedice ove krize već očigledne, postoje realne procjene još većeg i dubljeg utjecaja na dugoročni razvoj: ekonomski i socijalni sistemi u jugoistočnoj Evropi suočiće se s vrlo problematičnim periodom u narednim mjesecima, možda i godinama. Socijalni i ekonomski efekti zabrane kretanja na iste OCD imaju još snažniji i dublji utjecaj od zdravstvenih posljedica: prosječno 2 od 3 OCD (65,4%) izjavile su da su civilna društva u njihovim zajednicama „prilično” ili „vrlo” pogođena socijalnim i ekonomskim posljedicama.

Albanija, Bosna i Hercegovina, Kosovo*, Crna Gora, Srbija, Druge zemlje (BLG; GRE; N. MK), Ukupno/Potražnja se smanjila/Porast zahtjeva opšte populacije/Potražnja je ista/Porast zahtjeva ranjivih populacija

Takođe treba primijetiti da su vrlo rijetko (samo 2,63% slučajeva) OCD izjavile da zabrana



kretanja uopšte nije imala utjecaja na njihove zajednice: to znači da je kriza COVID-19 pogodila gotovo sve zajednice na jugoistoku Evrope, iako u različitom stepenu. Posljedicama krize COVID-19 najviše su pogođene već ugrožene osobe: oni koji se već suočavaju sa siromaštvom, socijalnom isključenošću i diskriminacijom najviše trpe dugu izolaciju izazvanu zabranom kretanja. U jugoistočnoj Evropi 39,8% OCD jasno je primjetilo porast zahtjeva za podrškom, posebno od ovih ranjivih ljudi, tokom ovih posljednjih mjeseci. Među ranjivim ljudima, naročito osobe sa invaliditetom i sa mentalnim problemima ispaštaju više od ostalih. U stvari, OCD koje se bave invaliditetom i mentalnim zdravljem primijetile su porast zahtjeva svojih korisnika u 46,1% slučajeva – mnogo više nego zahtjeva korisnika OCD koji se bave drugim temama (31,2%). Organizacije civilnog društva u jugoistočnoj Evropi odigrale su važnu ulogu u ublažavanju i smanjenju negativnih posljedica krize COVID-19 u svojim zajednicama. Štaviše, civilno društvo se pokazalo izuzetno dragocjenim u procesu praćenja i izvještavanja o akcijama na lokalnom nivou, kao i u obrazovanju u zajednici. Utjecaj na prostor za isporuku u vladi izuzetno je značajan u ovoj situaciji, pored podizanja svijesti o osjetljivim pitanjima koja utiču na pravičnost, inkluziju i učešće građana. Tokom perioda zabrane kretanja, OCD su pokušavale da ostanu aktivne i da nude usluge i podršku što je više moguće. Podrška nije bila usmjerena samo na njihove uobičajene korisnike jer su vrlo često OCD bile uključene u veće akcije podrške zajednici. Ukupno 144 organizacija civilnog društva (oko 60% od ukupnog broja) konkretno su pružile podršku i organizovale akcije, posebno: doniranje hrane ranjivim ljudima; distribucija zdravstvenih predmeta (maske, dezinficijensi); psihološka podrška izolovanim ljudima (posebno telefonskim pozivima ili onlajn metodama); razmjena informacija s korisnicima i ljudima u nevolji; aktiviranje volontera; a u nekim slučajevima čak i raspodjela novca i finansijska podrška. Konačno, OCD su se angažovale da pruže podršku svojim korisnicima. Tokom krize COVID-19 zabilježen je porast broja korisnika: 85% OCD izjavilo je da opslužuje veći broj korisnika nego obično. Štaviše, došlo je i do kvalitativne promjene u potražnji: korisnici su eksperimentisali s novim potrebama i novim oblicima siromaštva stvorenim krizom COVID-19, a OCD su pokušale da se suoče i s tim različitim potrebama. Ukupno 45,5% OCD izjavilo je da je u stanju da odgovori na ovu novu potražnju. Na osnovu statusa intervjuisanih OCD, možemo vidjeti kako su organizacije bazirane na vjeri one koje imaju najviše poteškoća u odgovoru na nove zahtjeve (71,4%). To je zbog njihove aktivnosti u korist mnogih kategorija ranjivih ljudi i velike eksplozije potražnje. Organizacije civilnog društva su uopšteno primile nekoliko novih zahtjeva; a njih 45,5% moglo je da odgovori na ove nove zahtjeve. Ovakva vrsta odgovora svakako se mora uporediti sa ekonomskim mogućnostima koje su OCD imale tokom ove

pandemije. Ovo se takođe mora uporediti sa zahtjevima novih korisnika koji su se obratili tim organizacijama tokom ove vanredne situacije u vezi s COVID-19. Generalno, organizacije civilnog društva zemalja jugoistočne Evrope nisu mogle da udovolje novim zahtjevima novih korisnika. Mnogo je elemenata koje treba uzeti u obzir: 1) snažan rast potražnje; 2) struktura samih organizacija civilnog društva, koje su uglavnom udruženja građana; 3) blokiranje finansiranja od strane vlasti, a posebno od strane donatora; 4) mjere zabrane kretanja i zatvaranja koje sprovode lokalne samouprave i vlasti; 5) poteškoće u reorganizaciji njihovih usluga i nemogućnost dopiranja do radnog mjesta i različitih područja u kojima korisnici žive.

EKONOMSKI UTJECAJ IZBIJANJA COVID-19 NA ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA U POMENUTIM ZEMLJAMA

Ettore Fuzaro – *Naučni koordinator i viši stručnjak za jugoistočnu Evropu, Consortio communitas, Milano, Italija*

Proučavanjem i pažljivim čitanjem podataka dobijenih upitnikom, najmanje trećina OCD suočena je s velikim rizikom da se kratkoročno zatvore ili da tokom narednih mjeseci prođu kroz duboku finansijsku krizu: 31,5% intervjuisanih OCD procjenjuje godišnje smanjenje bilansa za 50%, a među njih 47% su socijalna preduzeća. Većina projekata se ukida ili odlaže, nijedna od ovih kategorija nije uključena u mjere finansijske podrške, a snažno ograničenje kretanja zaglavilo je tržišta i promovisane usluge. Ekonomski utjecaj pandemije je vidljiv i zahtjeva neposredne i brze reakcije. Čitav svijet suočen je s globalnim izazovom, budući da svi društveni i ekonomski procesi prolaze kroz duboke promjene. Potraga za novim formatima funkcionisanja postala je hitan zadatak za sektor civilnog društva: pandemija koronavirusa može prouzrokovati nepredvidive posljedice za mnoge neprofitne organizacije ugrožavajući živote i dobrobit hiljada ljudi u regionu. Pojavljuje se prva jasna slika: njih 36,1% osjetilo je „djelimično negativan” ekonomski utjecaj, a drugih 36,1% „potpuno negativan”. To znači da je ukupno, od 266 organizacija civilnog društva, 72,2% osjetilo negativan ekonomski utjecaj pandemije.

TABELA – Koliko je na vašu OCD utjecala pandemija kad je reč o prihodu? Po zemlji

ZEMLJA	POTPUNO NEGATIVNO	DJELIMIČNO NEGATIVNO	NIJE UTJECALA	POZITIVNO UTJECALA
ALBANIJA	22.41%	32.76%	36.21%	8.62%
BOSNA I HERCEGOVINA	46.55%	39.66%	13.79%	0.00%
KOSOVO*	31.82%	45.45%	13.64%	9.09%
CRNA GORA	34.62%	44.23%	21.15%	0.00%
SRBIJA	38.89%	25.93%	29.63%	5.56%
DRUGE (BLG, GR, N.MK)	45.96%	38.22%	15.82%	0.00%

UKUPNO	36.09%	36.09%	24.06%	3.76%
--------	--------	--------	--------	-------

Među različitim vrstama organizacija civilnog društva, one koje su trpele najveći ekonomski utjecaj od izbijanja COVID-19 bila su socijalna preduzeća. U svakom slučaju, sve druge vrste organizacija osjećaju negativan ekonomski utjecaj koji prelazi 60%. Ako analiziramo podatke na osnovu područja djelovanja OCD, možemo vidjeti kako OCD koje rade sa OSI trpe više od ostalih: njih 76,6% imalo je djelimično negativan ili potpuno negativan utjecaj. Čitajući podatke, jasno je da:

- 1 od 4 OCD nije osetila nikakav ekonomski utjecaj početka pandemije. Većina njih su mala udruženja i u mnogim slučajevima ih vode i njima upravljaju samo volonteri;
- Manje od 5% OCD imalo je pozitivan utjecaj na bilans stanja. Generalno, to su male OCD koje su mogle da diverzifikuju svoje usluge;
- Sve OCD s malim i srednjim prometom (do 100.000 € godišnje) osjetile su negativan ekonomski utjecaj koji se procjenjuje na preko 75%;
- OCD s godišnjim prometom do 250.000 € bile su pogođene u 71% slučajeva;
- Čini se da su najveće nevladine organizacije, organizacije bazirane na vjeri i OCD s vrlo velikim prometom trpele najmanje negativnog ekonomskog utjecaja zbog pandemije COVID-19 (57%).

Analizirajući OCD koje prijavljuju „potpuno negativan utjecaj na svoje prihode (tabela 33), vidimo kako se procenat ekonomskog utjecaja smanjuje s rastom ekonomske dimenzije samih organizacija. Ukratko, možemo konstatovati da su najveće organizacije imale više resursa da se nose sa ekonomskim dejstvom pandemije. Ulazeći dublje u dimenziju ekonomskog utjecaja na OCD, vidimo kako je mjesečni utjecaj tokom ovog prvog perioda pandemije posebno visok za socijalna preduzeća: 60% njih prijavljuje gubitke između 50% i 100% mesečno. Čak i među udruženjima, u 24% slučajeva, postoji ukupno smanjenje mjesečnih prihoda između 51% i 75%. Još 22,7% njih je procijenilo mjesečna smanjenja od preko 75%, što znači da gotovo polovina udruženja ima vrlo ozbiljne gubitke. Poredeći ove podatke s godinom osnivanja udruženja, primjećujemo da:

- 5 OCD od onih koje su pretrpjele **mjesečne gubitke između 51% i 75%** traju između 1 i 4 godine; 6 između 6 i 1 godine; a 27 je starije od 7 godina;

- 14 OCD od onih koje su pretrpjele **mjesečne gubitke preko 75%** stare su između 1 i 4 godine; 12 ih je između 1 i 6 godina; a 21 traje preko 7 godina.

Nadalje, ako uporedimo ove podatke sa ekonomskom dimenzijom (godišnjim bilansom) OCD, vidimo da:

- 18 OCD od onih koje su pretrpele **mjesečni gubitak između 51% i 75%** imaju godišnji promet do 20.000 €; 11 ima između 20.000 i 50.000 €; 6 ima između 50.000 i 100.000 €; 3 imaju između 100.000 i 250.000 €; i nijedna preko 250.000 €;
- 23 OCD od onih koje su pretrpele **mjesečne gubitke preko 75%** imaju godišnji promet do 20.000 €; 8 ih ima između 20.000 i 50.000 €; 1 ima između 50.000 i 100.000 €; 1 ima između 100.000 i 250.000 €; i 2 preko 250.000 evra.

Ekonomski utjecaj u ovim vanrednim mjesecima, kada se pandemija COVID-19 proširila u regionu, uglavnom je pogodio male i srednje OCD koje djeluju već nekoliko godina. Ovaj profil u potpunosti ispunjava glavni cilj projekta SOCIETIES 2: OCD koje često predvode članovi porodica volonteri, kojima su OSI primarni ciljni korisnici i aktivne su u lokalnom kontekstu već nekoliko godina. Epidemija COVID-19 dovela je ovu vrstu OCD u ozbiljnu operativnu, organizacionu i ekonomsku krizu. Posljedice i rizici posebno su visoki za nezaštićene i nedovoljno zaštićene skupine: starije građane, osobe sa invaliditetom i zdravstvenim tegobama, djecu koja su ostala bez roditelja, porodice s više djece i sve one pojedince u teškim životnim situacijama koje neprofitne organizacije nastoje da zaštite. Većina organizacija civilnog društva predviđa smanjenje budžeta za 25% do 75%. Socijalna preduzeća naišla su na najozbiljnije ekonomske poteškoće: 60,5% ih je izjavilo da su im prihodi od trgovine pogođeni na „potpuno negativan” način. Organizacije civilnog društva koje djeluju u oblasti invaliditeta imaju više od 75% „negativnog” utjecaja na svoj prihod od projekata i usluga; dok se čini da su organizacije bazirane na vjeri „otpornije” na ekonomski utjecaj izbijanja COVID-19 u poređenju s drugim kategorijama OCD. Unutar ciljnih zemalja projekta SOCIETIES, 46,3% OCD procjenjuje godišnje smanjenje prometa za više od 50%. Uzimajući u obzir da djeluju na polju invaliditeta, ovo smanjenje će utjecati na svakodnevni život hiljada korisnika. Među elementima koji imaju najveći utjecaj na troškove i menadžment organizacija civilnog društva, tu su tradicionalni troškovi kao: troškovi osoblja (62,7%); tekući troškovi (68,4%); troškovi zakupa (28,9%). U svakom slučaju, pojavili su se čak i „novi” troškovi, zbog izbijanja pandemije i zbog preuređivanja usluga i aktivnosti OCD, kao što su troškovi IT infrastrukture (27,8%); troškovi gubitka ili smanjenja usluga volontera (23,3%). Čitavih 62,8% OCD pati od ove vrste problema. U stvarnosti je taj procenat mnogo veći jer je u proračun uključeno 69 OCD koje nemaju osoblje

i rade samo s volonterima – tako da nemaju troškove osoblja ili imaju samo troškove osoblja koji se odnose na određene savjetodavne ili privremene usluge. I za male i za srednjevelike OCD, utjecaj troškova osoblja vrlo je velik i ostaje glavna briga. Što je OCD veća, to je veća potražnja za pokrivanjem troškova osoblja. Ipak, kao što je opisano u prethodnim odlomcima, OCD u regionu nastavile su da obavljaju svoje aktivnosti, iako u smanjenoj mjeri. Na isti način, OCD su pokušale da odgovore na nove zahtjeve svojih korisnika, kao i na dodatne zahtjeve novih grupa ugroženih ljudi.

UTJECAJ POČETKA ŠIRENJA ZARAZE COVID-19 NA ORGANIZACIJSKE I OPERATIVNE KAPACITETE ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA

Etore Fuzaro

Naučni koordinator, viši stručnjak za jugoistočnu Evropu, *Consortio Communitas* Milano, Italija

Organizacije civilnog društva suočice se sa nekoliko izazova koji utječu na operativnu komponentu njihovih usluga – na upravljačku i na plansko-finansijsku komponentu. Loše upravljanje ovim komponentama od strane organizacija civilnog društva može stvoriti interne sukobe, opšte probleme upravljanja i pitanja liderstva (na organizacionom, operativnom i finansijskom nivou). Konačno, iako ne manje važno, može dovesti i do problema u strateškom i projektnom planiranju.

Već smo istakli u prethodnom poglavlju koliko je organizacija civilnog društva potpuno zaustavilo ili smanjilo usluge i aktivnosti. U oko 35% slučajeva, OCD su potpuno obustavile pružanje usluga; u 40% slučajeva OCD su značajno smanjile svoje usluge; u 22% slučajeva osoblje OCD-a nije moglo da dolazi na posao. U 12% slučajeva zaustavljanje finansiranja projekata onemogućavalo je organizacijama civilnog društva da sprovode aktivnosti; u 11,6% slučajeva korisnici usluga OCD-a nisu mogli dobiti usluge.

Većina OCD-a tada je zaustavila ili značajno smanjila obim pružanja usluga i aktivnosti: situacija je vrlo slična u svim zemljama regiona i procenti se kreću od 40% na Kosovu*, do 60% u Albaniji, 75% u Srbiji, 79% u Bosni i Hercegovini, do 88% u Crnoj Gori.

Ove promjene, s kojima se susreće 266 OCD zemalja jugoistočne Evrope, mogu stvoriti višestruke izazove za civilno društvo. Za mnoge od njih ne zna se kakva ih budućnost čeka. Ova neizvjesnost je čak i pogoršana jer globalna borba protiv pandemije povećava probleme u pokretanju programa, koordinaciji osoblja, finansijskim sistemima, planiranju, sigurnosti i komunikaciji. Danas su OCD pred izazovom – vjerovatno više nego ikad – da ostanu u mogućnosti da pružaju usluge u svojim zajednicama; a u isto vrijeme od njih se traži da uvode

inovacije kako bi se osiguralo da se intervencije mogu izvršiti efikasno i pravovremeno, suočene s nezapamćenim teškoćama.

Pitali smo OCD da li su tokom posljednjih mjeseci mogli obavljati svoje glavne aktivnosti od kuće (pametnim radom ili radom na daljinu). Njih 52,3% izjavilo je da su mogli preurediti svoje usluge od kuće ili putem pametnog rada. U svakom slučaju, ovaj kapacitet i mogućnost primjene usluga od kuće ne odnosi se na cijelu panoramu usluga koje nude OCD, već samo na neke aktivnosti. Ako istražimo odgovor prema statusu OCD-a, možemo vidjeti kako su socijalna preduzeća manje sposobna od drugih da moduliraju svoje usluge pametnim radom/radom na daljinu (78,9% slučajeva). Ova činjenica je vjerojatno posljedica prirode i tipologije proizvoda koje izrađuju. Istovremeno smo primijetili kako organizacije bazirane na vjeri nisu mogle postaviti radno okruženje za rad na daljinu ili za pametan rad (72,2%).

Većina njih provodi intervencije direktno na terenu, a pokušali su djelovati preuređivanjem svojih terenskih aktivnosti – poput primarne distribucije robe ili dijeljenja zdravstvenih pribora različitim ugroženim kategorijama.

TABELA - Kapacitet za ponovno modifikovanje usluga OCD

	NEMA GA	U MALOM DIJELU	U VELIKOM DIJELU	POTPUNO
SVE OCD	27.51%	35.03%	15.67%	3.92%

Možemo vidjeti kako su OCD preoblikovale svoje usluge u minimalnoj mjeri: 42,7% za udruženja; 36,2% za NVO; 38,4% za ostale kategorije, kao što su neformalne grupe, fondacije. Većina OCD koje rade u bliskom kontaktu sa osobama sa invaliditetom takođe nisu mogle ili ne mogu obavljati aktivnosti prilagođene pametnom radu ili radu na daljinu (62%). Tokom krize COVID-19, oko 12% od 266 OCD ispitanika bilo je suočeno sa visokim rizikom od zatvaranja, jer su izjavili da bi u tim uslovima mogli da izdrže manje od 2 mjeseca. Ostalih 40% ispitanika izjavilo je da mogu nastaviti s radom još samo nekoliko mjeseci. Obim aktivnosti malobrojnih, koji su ponovo prilagodili svoje usluge i projekte, u većini slučajeva je smanjen, a samo 15% tih aktivnosti može se obavljati od kuće i uskladiti sa radom uz pomoć sredstava telekomunikacije/pametnom radu/radu na daljinu.

Operativni izazovi s kojima će se OCD suočiti zbog izbijanja pandemije COVID-19 uključuju:

- opterećenje tradicionalnih načina rada i pružanja usluga;
- poremećaj u tokovima resursa, finansijskim sistemima i planiranju;
- zdravlje i raspoloživost osoblja;

- izazove u komunikaciji i toku rada između članova osoblja koji sada svi rade na daljinu;
- izazove u vezi sa sprovođenjem programa u zajednicama u okruženju fizičkog distanciranja, posebno svih organizacija koje rade u zdravstvu, obrazovanju i socijalnoj zaštiti sa OSI.

Među svim organizacijama civilnog društva, koje su pokušale intervenirati tokom pandemije, vrlo često popunjavajući praznine vlasti, mnoge od njih dale su sve od sebe da zaštite svoje operativne sposobnosti uz održavanje ljudskih resursa. Ljudski kapital ostaje temeljni element rada OCD-a na tom području, posebno tokom pandemije.

Nesigurnost u oporavku adekvatnih ekonomskih resursa za budućnost i ogroman utjecaj koji je pandemija imala na OCD – ti elementi mogu ugroziti stotine radnih mjesta i stečenih vještina, stvarajući tenzije unutar samih organizacija (i na ličnom nivou, i u radnoj grupi, pa čak i prema korisnicima i lokalnoj zajednici). Svakako, utjecaj na ljudske resurse OCD-a strogo je povezan s nemogućnošću OCD-a da dobiju pomoć od lokalnih vlasti. U svim zemljama analiziranim istraživanjem, većina OCD-a nije mogla da se prijavi za lokalne mere ekonomskog oporavka.

Analizirajući podatke, možemo vidjeti kako je utjecaj pandemije COVID-19 već prouzrokovao gubitak nekoliko desetina vrsta poslova. Ova situacija ima kratkoročne direktne posljedice: gubitak posla od strane kvalifikovanog osoblja; smanjenje usluga u korist ugroženih i najugroženijih kategorija; zatvaranje OCD.

Kao posredne posljedice možemo istaknuti kako će ova situacija uticati na socijalni, zdravstveni i socijalni sistem zemalja i zajednica u kojima djeluju OCD; dovesti ljude u probleme, posebno porodice s OSI; dovesti do gubitka vještina, znanja i dobre prakse razvijene u određenim oblastima; oslabiti mreže socijalne zaštite u zajednicama.

Javlja se hitna potreba da civilno društvo preispita svoje strukture, uloge i odgovornosti sa zajednicama, vladama, međunarodnim i domaćim donatorima kako bi osiguralo svoju dugoročnu održivost. To će pomoći subjektima civilnog društva (posebno organizacijama sa sjedištem u zajednici, lokalnim udruženjima i OCD-ima s manjim resursima) da sprovedu ključne aktivnosti kao što je podrška OSI, najsiromašnijima, najizloženijima i marginalizovanim, omogućavajući kolektivno djelovanje i insistirajući na tome da donosioci odluka i privatni sektor ispune svoja obećanja.

„Nesigurne perspektive u periodu nesigurnih vremena”

Posmatrajući podatke koji se odnose na operativni kapacitet OCD, vidimo:

- 3,8% je praktično zatvorilo posao;

- 7,9% će vjerovatno obustaviti pružanje usluga u roku od 4 sedmice od trenutka predaje istraživanja. U ovom periodu posebno je značajan broj OCD na Kosovu*, gde je 22,7% u opasnosti od zatvaranja i to se uglavnom odnosi na nacionalnu mrežu podrške za osobe sa fizičkim invaliditetom;
- 28,2% ukupnih OCD ima kratkoročnu operativnu perspektivu ako ne dobiju pomoć spolja, rizikujući prekid poslovanja u naredna 2–3 mjeseca;
- samo 17,7% OCD (njih 47) ima dugotrajniji operativni kapacitet. Ova kategorija uključuje vrlo mala neformalna udruženja koja provode dobrovoljne mikrointervencije na polju kulture i velike organizacije bazirane na vjeri.

NAUČNI FOKUS

RUKOVODSTVO U SOCIJALNOM SEKTORU: NAVIGACIJA NOVIH STVARNOSTI U VRIJEME KRIZE COVID-19, SOCIJALNE DISTANCE I GRANICA ZAJEDNICE

Škelzen Marku

Suosnivač i generalni direktor, *Yunus Social Business Balkans*, Tirana, Albanija

Kriza je stalna istina današnjeg svijeta koji se brzo mijenja. Brze promjene socijalnih i ekonomskih uslova, problemi osoblja, neočekivane tehnološke promjene i politički učinci prouzrokuju nestabilnost današnjih organizacija i poslovnog svijeta. Socijalna preduzeća i OCD rade u složenim i dinamičnim situacijama i izazovnim okolnostima, koje se stalno mijenjaju. Čelnici socijalnog sektora često se suočavaju s izvanrednim izazovima – i na ličnoj, i na organizacionoj ravni. Imaju dugo radno vrijeme s ograničenim resursima u nesigurnim i nestalnim političkim i ekonomskim okolnostima kako bi pomogli najmarginalizovanijim i najugroženijim članovima svojih zajednica. Iako sve vrijeme moraju biti na oprezu kako bi se prilagodili okruženju koje se brzo mijenja, često su izolovani i nedovoljno podržani. Rad u ovom sektoru zahtijeva leaderske kvalitete, menadžerske sposobnosti, vještine i dinamične ličnosti.

Razne studije često su pominjale zabrinutost zbog nedostatka leaderskog talenta koja se može naći u kontekstu neprofitnog i socijalnog sektora u cjelini. Ovaj „deficit lidera” postaće urgentan, budući da će sektor u idućim godinama biti pod utjecajem COVID-19 krize. Tokom ove COVID-19 (humanitarne i ekonomske) krize, čelnici socijalnog sektora suočeni su sa izazovima i testovima više nego ikada. Neki kažu da kriza izvlači najbolje iz lidera. Očekuje se da ostave po

strani nebitne pritužbe, udruže se u zajedničkim ciljevima i usredsrede se na pomoć drugima. Međutim, rezultati studije jasno pokazuju da je ispod strateških izbora i istinske brige strah, nesigurnost i iscrpljenost. Čelnici su suočeni s potrebom da reorganizuju poremećeni lanac nabavke i pružanja usluga (oko 48% ispitanika OCD suočilo se sa smanjenom potražnjom i/ili suženjem obima pružanja usluga, do je oko 35,3% potpuno zaustavilo svoje aktivnosti), obezbede radnike koji će raditi na daljinu (52%), zaštite ključne zaposlene i prenose loše vijesti ostalim zaposlenima (oko 26% njih mora biti privremeni ili trajno otpušteno, a oko 10,6% lidera očekuje da će u naredna 3 mjeseca morati da otpustite još zaposlenih), kao i da održavaju svoju energiju kako bi nastavili da podstiču i motivišu.

Odgovor na krizu: Liderstvo je prvo među postignućima u upravljanju krizama. Tipične kompetencije, koje se često povezuju sa vođstvom, jesu sposobnost lidera da prenese viziju ili strategiju, nadahnjuje timove, motiviše pojedince, prepoznaje mogućnosti i pokreće transformaciju.

Iako se većina OCD ispitanika suočava sa značajnim izazovima preživljavanja, otprilike jedna trećina (32,7% OCD) kaže da je tokom posljednjih mjeseci vidjela povećanu potražnju za svojim postojećim uslugama i/ili novim vrstama usluga. Iako je većina organizacija civilnog društva započela prilično lako, kriza COVID-19 na svjetlost dana iznijela je nespornost na krizu i sadašnju potrebu za njihovom brzom reorganizacijom kako bi preživjele i iskoristile te nove mogućnosti. Kako mnoga uobičajena rješenja postaju nevažeća u kriznim situacijama, čelnici socijalnog sektora sada treba da preurede svoje resurse, da se prilagode i transformišu svoju unutrašnju organizaciju kako bi odgovorili na nove potrebe i kako bi napravili razliku.

Kriza je nepredvidivo stanje koje remeti normalno poslovanje organizacije i zahtijeva hitne mjere. Iako se kriza ne može predvidjeti unaprijed i deaktivira normalne procese, lideri OCD-a treba da planiraju efikasno upravljanje krizama (upravljanje prije, za vrijeme i nakon krize), uključujući i građenje vještina upravljanja kriznim situacijama unutar svojih organizacija. Istraživanje pokazuje da većina organizacija civilnog društva nije bila dovoljno pripremljena za suočavanje s takvom krizom i, ako se kriza COVID-19 nastavi, očekuje se da većina njih (oko 72,8%) obustavi rad u narednih šest mjeseci, a 56,9 % njih izjavilo je da ne može preživjeti duže od 3 mjeseca.

Oko 58,3% OCD ispitanika izjavilo je da se suočilo sa smanjenjem prihoda za više od 30%, dok se 39% suočava sa smanjenjem prihoda za više od 50%. Pod ovim uvjetima, lideri OCD moraju brzo djelovati i izgraditi plan za nepredviđene slučajeve i upravljanje krizama kako bi umanjili štete od krize i osigurali spremnost za oporavak. Dok su male organizacije s lakšim i fleksibilnim strukturama i manje fiksnim troškovima obično spretnije i mogu se brže prilagoditi i oporaviti, velike organizacije, s više fiksnih troškova i složenim procesima donošenja odluka predstavljaju veći rizik. Još jednom, istraživanje pokazuje da, kao što je pogrešno krizu doživljavati kao sudbinu organizacije i na taj način je prepustiti svom udesu, takođe je pogrešno ne preduzimati mjere predostrožnosti i ne uspostavljati akcioni plan za nepredviđene slučajeve/krize, pod pretpostavkom da je organizacija dovoljno jaka da preživi. Ako ove OCD žele da ostvare svoje ciljeve, treba brzo da reaguju kako bi prepoznale potencijalna prilagođavanja i transformacije koje treba izvršiti i uspostaviti potrebne strategije, strukturne promjene sistema, operativne procese i praktične akcijske planove.

Reagovanje na kulturu i kontekst: Većinu OCD obično vode „menadžeri lidera” koji će moći da donose trenutne odluke kada je to potrebno, jer krizna okruženja zahtijevaju trenutno donošenje odluka i njihovu primenu. Kao posljedica toga, upravljanje krizama zahtijeva rukovodioce lidera sa vizijom, vještinama i kompetencijama, uključujući predviđanje za budućnost, utvrđivanje realne vizije i ciljeva za budućnost organizacije, te sposobnost da dobro procijene potencijal svog osoblja, uvjere ih da to mogu učiniti bolje nego što su ranije činili i motivišu ih brzo za ostvarenje ovih ciljeva. Međutim, vrlo često je jedno od najznačajnijih opterećenja u vezi sa kriznim upravljanjem činjenica da mnogi rukovodioci OCD-a nisu dovoljno spremni na rizik, ne mogu donositi trenutne odluke u neočekivanim događajima i radije se pridržavaju propisa.

Većina intervjuisanih OCD-a izjavila je da čekaju da im donatori daju smjernice ili uputstva, a oko 59% njih još nije dobilo nikakve informacije od svojih donatora o tome kako da nastave svoje projekte. Stoga, ovo negativno utječe na upravljanje i opstanak organizacije.

Rukovodstvo koje uživa povjerenje od strane donatora i osnivača: OCD se suočavaju s izvanrednim izazovima koje postavlja pandemija COVID-19. Vjerovatno više nego ikad, danas im je izazov da osiguraju opstanak i mogućnosti da pruže prijeko potrebnu podršku raznim ranjivim zajednicama. Iako bliskim dijalogom, u duhu povjerenja, OCD i socijalna preduzeća imaju za cilj redovno informisanje donatora i osnivača o tome kako se utječe na operacije i gdje

su preraspodjele najpotrebnije, takvim kriznim situacijama moraju se obezbediti brže donošenje odluka i veća operativna fleksibilnost. S druge strane, donatori, finansijeri i vladine institucije treba da smatraju sebe i partnerima podržanih OCD/socijalnih preduzeća, te na taj način moraju pokazati veće liderstvo pružanjem podrške i dijalogom sa OCD/socijalnim preduzećima o vanrednim mjerama za upravljanje složenim situacijama. Kako je ova kriza izuzetna, trebalo bi da imaju „realan stav o dijeljenju rizika” i na taj način uspostaviti izuzetne mjere za brze i fleksibilne procese donošenja odluka.

Balansiranje liderske i menadžerske uloge: Među naučnicima je u toku rasprava o utjecaju menadžerske kulture i stilova rukovođenja. Čini se da i „paternalistički” lideri (snažni harizmatični lideri koji se za gotovo sve odlučuju bez dovoljnog uključivanja nižih nivoa menadžmenta) i „odsutni” lideri (slabo prisutni lideri koji ostavljaju upravu i osoblje bez jasne vizije i pravaca) u regionu deluju zabrinjavajuće. U praksi, rukovođenje i upravljanje su sastavni dijelovi istog posla. Obje ove aktivnosti treba uravnotežiti i prilagoditi zahtjevima situacije. Rukovodstvo nije ograničeno samo na najvišu upravu. Potrebne su liderske vještine na nivou odjela i tima. Srednji menadžeri obično su vođe timova ili projekata i kao takvi su presudni za uspješnu primjenu novih strategija. Međutim, postoje dobri znakovi da tradicionalno dominantni lideri sve više dijele donošenje odluka sa svojim osobljem i podstiču kulturu učešća u svojim organizacijama. Neki od lidera socijalnog sektora u regiji sve više prihvataju kolektivno odlučivanje i participativno upravljanje, ali imaju jasnu hijerarhiju i preuzimaju snažno vođstvo. Iako se koncepti liderstva i učešća nekima čine nespojivi, ipak snažno liderstvo i participativno upravljanje mogu biti komplementarni.

Ova pandemija pokazala nam je da postoji potreba za rukovođenjem sa većim stepenom saradnje. Razne studije dokazale su da takvo „zajedničko vođstvo” i „participativno upravljanje” zahtevaju poseban način razmišljanja i specifične upravljačke kompetencije. Prvo i najvažnije, to znači da uspješni lideri moraju znati slušati i odgovoriti na ono što je rečeno. Moraju biti proaktivni i vješti u upravljanju višefunkcionalnim timovima i nizom decentraliziranih operacija. Njihova sposobnost vođenja takvih timova zavisi od njihove volje i sposobnosti da slušaju, pokazuju empatiju, stupaju u smislen dijalog, nadahnjuju i uvjeravaju sumnjičave, kao i da razmjenjuju iskustva i ubrzavaju kolektivno učenje timova.

Određeni uvid proizilazi iz širenja istraživanja o OCD i socijalnim preduzećima o unutrašnjim tenzijama unutar ovih organizacija. Iako su te tenzije postojale i ranije, one su u ovom kriznom periodu postale još jače i njihovo razmatranje u raznim organizacijama još urgentnije.

Upravljanje tenzijama zbog izvođenja: OCD i socijalna preduzeća nastoje da reše socijalne probleme inovativnim i preduzetničkim intervencijama. Kombinuju efikasnost, inovativnost i resurse tradicionalne profitne firme sa strašću, vrijednostima i misijom neprofitne organizacije.

To rezultira njihovim ugrađivanjem višestrukih i nedosljednih ciljeva, normi i vrijednosti u okvire jedne organizacije, stvarajući kontradiktorne recepte za djelovanje i etičke dileme svojim liderima. Efikasno razumijevanje socijalnih preduzeća zavisi od uvida u prirodu i upravljanja tim tenzijama. Uprkos raznolikosti tipova, zajednička karakteristika ovih organizacija su višestruki i često suprotstavljeni zahtjevi koji isplivaju na površinu kroz njihove opredjeljenosti i za socijalne misije i poslovne poduhvate. Te se obaveze suprotstavljaju različitim identitetima, ciljevima, logici i praksi, što stvara tenzije za lidere i njihove organizacije.

Mnoge OCD i socijalna preduzeća, sa ciljem da prošire svoje aktivnosti i/ili osiguraju njihovu održivost, traže različite i oprečne ciljeve ili teže da odgovore na nedosledne zahteve višestrukih aktera. Ovi različiti ciljevi, metrički podaci i zainteresovane strane stvaraju nekoliko oprečnih zahtjeva i vrše tenzije u socijalnim preduzećima. Kritičan izazov odnosi se na pitanje kako definisati uspjeh kroz kontradiktorne ciljeve. Ovo pitanje postaje posebno složeno kada se uspjeh u jednom smatra neuspjehom u drugom domenu (tj. restrukturiranje operacija kako bi se osigurala finansijska održivost organizacije, radna mjesta i širenje socijalnog utjecaja). Tenzije izlaze na površinu u pitanjima o tome kako vremenom održati posvećenost sukobljenim ciljevima. Istraživanja sugerišu da u kontekstu konkurentske metrike čovek dominira. Konkretno, kao što pokazuje teorija donošenja odluka u ponašanju, skloni smo da naglašavamo metrike koje su više merljive, jasne i kratkoročno orijentisane nad onima koje su više kvalitativne, dvosmislene, neizvesne i dugoročno orijentisane. U kontekstu socijalnih preduzeća, sklonost mjerljivim podacima može dovesti do toga da poslovni ciljevi postanu dominantni. Istovremeno, strast i posvećenost menadžera OCD mogu dovesti do dominacije društvene misije na štetu održivosti organizacije.

Upravljanje organizacionim tenzijama: Organizacione tenzije nastaju posvećivanjem kontradiktornim organizacionim strukturama, kulturama, praksama i procesima. Društvene

misije i održivost ili isplativost organizacije često uključuju različite i nedosljedne kulture i prakse ljudskih resursa. Često su im potrebni različiti profili zaposlenih, na primjer, tenzije nastaju oko toga koga treba zaposliti i kako izgraditi konsolidovane timove. Za efikasnu prodaju određenih proizvoda/usluga prethodno obespravljenim ljudima potrebne su interpersonalne vještine koje pomažu klijentima u rješavanju emocionalnih, socijalnih i psiholoških prepreka. Te se vještine često povezuju s ljudima obučanim za socijalni rad i psihologiju. Suprotno tome, razvoj i upravljanje finansijskom prirodom ovih proizvoda zavisi od vještina kvantitativne analize, koje se tradicionalno razvijaju u poslovnim školama. Kao rezultat toga, mikrofinansijske organizacije hvataju se u koštac sa tim koga će zaposliti. OCD i socijalna preduzeća za radnu integraciju takođe se suočavaju sa organizacionim tenzijama u zapošljavanju. Te organizacije stvaraju preduzeća koja pružaju obuku i radno iskustvo ljudima u nepovoljnom položaju, omogućavajući im da steknu ili poboljšaju mogućnosti zapošljavanja. To stvara tenzije oko pitanja koga zaposliti – ljude u izuzetno nepovoljnom položaju ili kandidate sa vještinama potrebnim za uspjeh u tom poslu.

Upravljanje tenzijama zbog pripadanja, koje obuhvataju pitanja identiteta: Ostvarivanje ciljeva socijalne misije i profitabilnosti podiže tenzije zbog pripadanja sa OCD i socijalnim preduzećima, dok se lideri bore da artikulišu „ko smo” i „šta radimo”, kako pojedinačno, tako i kolektivno.

Na primjer, lideri se suočavaju sa pitanjima zaposlenih o tome da li je organizacija usklađenija sa svojim motivom profita ili sa svojom socijalnom misijom. Štaviše, kada lideri ili članovi imaju osjećaj pripadnosti ili identifikacije s različitim organizacijskim ciljevima i vrijednostima, to može stvoriti podgrupe i dovesti do internog sukoba. Tenzije pripadanja pojavljuju se i kada socijalna preduzeća upravljaju odnosima sa zainteresovanim stranama. Identiteti aktera usklađenih sa socijalnom misijom, poput fondacija, donatora i neprofitnih organizacija, često se razlikuju od onih koji su usklađeni sa poslovnim poduhvatom, uključujući kupce, investitore i dobavljače. Iako sve ove zainteresovane strane mogu cijeniti kombinovane društvene i poslovne svrhe socijalnog preduzeća, one takođe nastoje da se povežu s organizacijom putem svojih određenih identiteta. Kako se onda socijalna preduzeća mogu pozicionirati u odnosu na svoje različite zainteresovane strane? Moraju odlučiti hoće li i kada istovremeno isticati svoju socijalnu misiju, održivost/poslovni poduhvat ili oboje.

Upravljanje tenzijama u učenju: Tenzije u učenju nastaju usled sučeljavanja više vremenskih

horizonata, jer organizacije u ovim kriznim vremenima teže preživljavanju rasta i fleksibilnosti na duži rok, istovremeno tražeći stabilnost i sigurnost u kratkom roku, s tim da se te tenzije pojavljuju u nekoliko domena.

Prvo, finansijski ishodi poput upravljanja troškovima i povećanja prihoda i dobiti mogu se lako izmjeriti u kratkom roku, dok izgradnja kapaciteta i ishodi socijalne misije zahtijevaju dugoročnu viziju. Različiti vremenski horizonti mogu pokrenuti oprečne recepte za strateško djelovanje. OCD i socijalna preduzeća se dalje suočavaju sa tenzijama u vezi sa restrukturiranjem, rastom i skalabilnošću. Žele da se restrukturiraju kako bi mogli preživjeti i proširiti se da bi povećali utjecaj svoje misije. Međutim, i restrukturiranje i rast mogu istovremeno ugroziti utjecaj misije, jer se faktori koji olakšavaju socijalnu misiju u raznim organizacijama mijenjaju s veličinom zbog različitih činilaca (npr. lokalne veze, izgradnje međusobnog povjerenja, prihvatanje vrijednosti i morala osnivača, itd.). Zaključio bih sada rečima o novom pristupu, nadovezujući se na iskustvo Egon Zendera, i predložio bih liderima da u svoje ponašanje uvedu određene promene, kao što su:

Izaberite ranjivost umjesto nepobjedivosti: Ranjivost je riječ koja je ulila strah u srca mnogih lidera, ali u krizi su nam potrebni lideri dovoljno hrabri da pokažu sopstvenu ranjivost kako bi pokazali brigu za druge. Ovo nije vrijeme za avanture nepobjedivosti. U suočavanju sa pandemijom COVID-19 niko od nas nije nepobjediv – ponovno okupljanje snaga i obnova otpornih organizacija i timova zahtijeva lidere koji uživaju povjerenje, koji će se usuditi da budu ranjivi, da istupe ispred svojih timova i zainteresovanih strana i pokažu koliko im je stalo – da u prvi plan iznesu svoju individualnu i kolektivnu brigu.

Umesto da jednostavno odete ili radite, treba da budete: Druga promjena ponašanja, koju preporučuje Zender, prebacuje se iz jednostavnog napuštanja ili bavljenja znanjem u bivanje. Čini se da lideri, suočeni s krizom, najčešće imaju samo dva odgovora – ili nestaju kao da se ništa nije desilo ili se nameću kao da je kontrola u njihovim rukama. Ipak, ne moraju da rade ništa od toga. Ironično, u trenucima krize organizacijama i njihovim timovima najviše treba da osjete prisustvo i dušu svojih lidera kojima vjeruju. Kriza COVID-19 zahtijeva da budete lider svog tima, i zato pustite svoj tim da osjeti, da stvarno osjeti vaše vođstvo! U narednim mjesecima zaostavštine se mogu stvoriti, ali i izgubiti. Pokazaće se kako je sâmo prisustvo lidera bilo presudno za opstanak organizacija.

Prihvatite svoju svrhu: Treća promjena ponašanja, kaže Zender, podrazumeva da prihvatite svoju svrhu. U prošlosti se na svrhu gledalo kao na uzvišenu, nepraktičnu ideju, čak i kao na usputni prikaz svakodnevnog posla. Danas mnogi od nas vide energiju, vitalnost i domišljatost koja proizlazi iz toga što se ljudi rukovode svojom svrhom. Upravo na prvoj liniji borbe protiv COVID-19 vidimo lidere i cijele organizacije koji prihvaćaju izazov da udovolje potrebama društva. Lideri moraju imati sopstvenu svrhu, tokom i dugo nakon krize. To je ujedno i najbolji način za privlačenje, motivisanje i zadržavanje rijetkih talenata, i više je ne mogu zanemarivati. U stvari, svrha pomaže liderima i da se snađu ovdje i sada i da ostanu vjerni svojoj ulozi na duge staze. Primat zainteresovanih strana već je bio ugrožen. Pandemija COVID-19 dokazuje da je vrijeme da služimo zainteresovanim stranama, a ne samo dioničarima. Svijetu su potrebni lideri da bi služili svojim zajednicama, zaposlenima i planeti – a ne samo organizaciji. COVID-19 je katalizator te promjene.

UTJECAJ COVID-19 NA PODRŠKU VLASTI I DONATORA

Danijele Bombardi

Menadžer projekta „ELBA – Razvoj socijalne ekonomije u jugoistočnoj Evropi”, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

OCD se nisu lako suočile s posljedicama krize COVID-19, jer je zabrana kretanja mjesecima blokirala sve njihove aktivnosti (sprovođenje projekata, pružanje usluga, prodaju proizvoda), dok su troškovi i dalje bili prisutni (plate osoblja, tekući troškovi i drugo). Ovi elementi ubrzo su izazvali neodložnu potrebu za pravilno upravljanje organizacijama, a OCD su počele tražiti finansijsku i materijalnu podršku od lokalnih vlasti u svojim zemljama i zajednicama, kao i od nacionalnih i međunarodnih donatora i socijalnih investitora. Vlade jugoistočne Evrope uspostavile su mjere podrške za trenutni oporavak ekonomskih i socijalnih posljedica krize COVID-19, iako su te mjere bile uglavnom usmjerene na zdravstvene ustanove i ekonomske aktere, isključujući ili pak nedovoljno uzimajući u obzir potrebe organizacija civilnog društva. Zanimljivo je primijetiti da su socijalna preduzeća jedina kategorija OCD koje se redovito trude da se prijave za vladinu podršku (71% njih je izjavilo da se prijavljuju). Ova činjenica je vjerovatno povezana sa priznavanjem njihovog statusa pravnog lica, pa stoga ispunjavaju uslove za mjere podrške preduzećima.

Ostale OCD s drugačijim pravnim statusom (poput udruženja, nevladinih organizacija, vjerskih organizacija) uglavnom su slabo uključene u mjere podrške: samo 35–38% njih se prijavljuje.

TABELA – DA LI PLANIRATE DA SE PRIJAVITE ZA MERE PODRŠKE KOJE JE OBJAVILA VLADA VAŠE ZEMLJE?

Zakonski status OCD	NE	DA
Udruženje	64.91%	35.09%
Organizacija bazirana na vjeri	61.11%	38.89%
NVO	62.65%	37.35%
Socijalno preduzeće	28.95%	71.05%
Drugo	46.15%	53.85%
UKUPNO	57.89%	42.11%

Kao posljedica toga, OCD uglavnom traže nevladine izvore kako bi dobile finansijsku i materijalnu podršku potrebnu u ovoj vanrednoj fazi: gotovo 2 od 3 (65,3% OCD) obraćaju se socijalnim investitorima, donatorima i fondacijama, organizuju sopstvene kampanje prikupljanja sredstava i prijavljuju se na različite pozive za prijedloge za OCD sektor. Međutim, ovaj zahtjev za nevladinim fondovima još nije dao rezultate ni efekte. OCD su izjavile da nije lako pronaći socijalne investitore koji su već dostupni da dodijele sredstva za oporavak od COVID-19. U isto vrijeme, vrlo je malo otvorenih poziva za podnošenje prijedloga projekata u tom aspektu.

ZAHTJEVI ZA PROJEKTOVANJE SOCIETIES 2

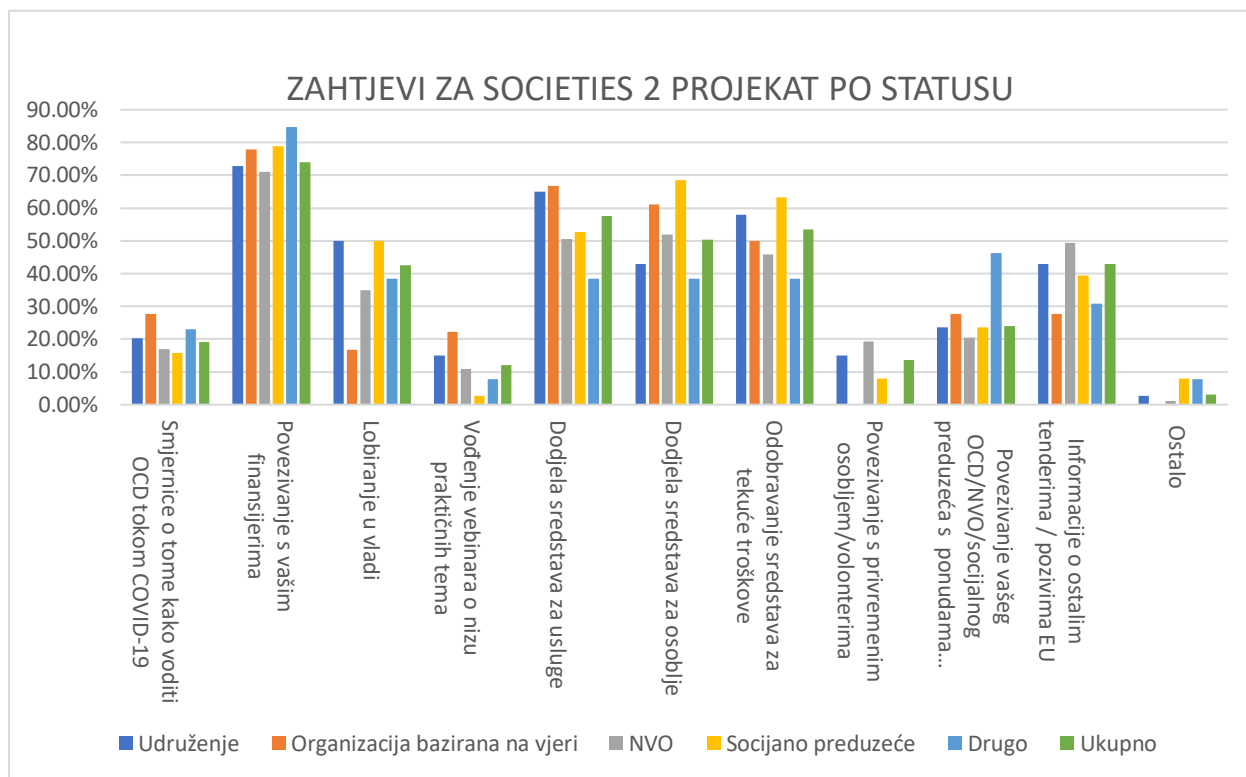
Andrea Barakino

predsednik *Consorzio Communitas*, Milano, Italija

Organizacije civilnog društva uključene u istraživanje upitane su kako projekat SOCIETIES 2 trenutno može pomoći. Svrha pitanja je dvojaka: s jedne strane, da omogući projektu da ponovo kalibrira neke akcije kako bi se bolje odgovorilo na nove potrebe organizacija civilnog društva; s druge strane, da podstakne organizacije da razmišljaju o projektu kao resursu koji se može aktivirati u mrežnoj perspektivi, u ovom promijenjenom kontekstu nakon COVID-19 krize. Što se tiče prethodnih pitanja, odgovori su podijeljeni prema zemlji, statusu i oblasti intervencije. U svim zemljama glavna pomoć koju projekat zahtijeva zahtijeva može se podijeliti na dve vrste: a) povezivanje i lobiranje; b) raspodjela sredstava.

Prva vrsta obuhvata veze s finansijerima i donatorima, a ta potreba ista je u svim zemljama;

Druga vrsta tražene pomoći fokusira se na ekonomske aspekte i garanciju sredstava.



UTICAJ PANDEMIJE COVID-19 NA SOCIJALNU EKONOMIJU U JUGOISTOČNOJ EVROPI

Ticijana Čampolini¹, Danijele Bombardi²

¹ Izvršni direktor *S-nodi, Innovation against inequalities, B Corp and association*, dr političkih i ekonomskih nauka, Italija

² Menadžer projekta „ELBA – Razvoj socijalne ekonomije u jugoistočnoj Evropi”, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

OCD obezbeđuju socijalne usluge i predstavljaju važan dio socijalne ekonomije jer pružaju osnovne usluge mnogim ugroženim građanima jugoistočne Evrope, poput zapošljavanja ljudi koji su udaljeni od tržišta rada. Pandemija COVID-19 još jednom je istakla vitalnu ulogu koju OCD i pružaoci socijalnih usluga igraju kako bi naša društva ostala funkcionalna. Međutim, mjere koje je vlada u regionu preduzela za smanjenje širenja bolesti obavezale su socijalna preduzeća da zaustave ili drastično smanje svoje aktivnosti: većina njih bila je primorana da na 2–3 meseca zatvori posao, radnici i članovi uprave nisu se mogli ni maknuti iz svojih kuća, vrlo često su socijalna preduzeća gubila tržište i nisu mogla prodavati proizvode ili usluge dugi niz

sedmica. Štaviše, postoji opravdana zabrinutost da će mnogi negativni učinci krize potrajati i duže. Kako kriza COVID-19 u velikoj mjeri utječe na iskustva socijalne ekonomije, koje promovira OECD u jugoistočnoj Evropi, ovo poglavlje pokušava detaljnije opisati posljedice date situacije.

ZAKLJUČCI

(1) Socijalna preduzeća nedavno su stvorena i vrlo su krhka da bi se suočila sa takvom krizom

Od ovih 47 socijalnih preduzeća, njih 29 osnovano je između 2016. i 2020. To znači da je većina socijalnih preduzeća vrlo mlada. To znači da je visok rizik da je preduzeće vrlo krhko: toliko teška kriza može na opasan način uticati na ovu vrstu preduzeća. Krhku i malu dimenziju socijalnih preduzeća potvrđuju i drugi značajni podaci: od 47, njih 41 su mikro i mala preduzeća koja imaju godišnji promet ispod 50.000 evra; a 39 socijalnih preduzeća zapošljava manje od 10 ljudi.

(2) Glavna dodatna vrijednost socijalnih preduzeća je rad i socijalna inkluzija ranjivih ljudi

Čak i ako su socijalna preduzeća prilično mlada i krhka, a njihova ekonomska i monetarna vrijednost nisu toliko razvijene, ona proizvode vrlo visoku društvenu vrijednost: rad i socijalno uključivanje ranjivih ljudi. Primjetno je da i najmanja ili najmlađa

socijalna preduzeća pružaju mogućnosti rada ljudima koji su socijalno isključeni: većina socijalnih preduzeća zapošljava ranjive žene, mlade (mladi su vrlo krhka grupa u jugoistočnoj Evropi, vrlo često prisiljeni da migriraju), dugotrajno nezaposlene i ljude sa različitim vrstama invaliditeta (fizičkim, psihičkim, intelektualnim ili senzornim).

(3) U sektoru OCD, pravni oblik „socijalno preduzeće” pruža veću zaštitu radnicima

Od 47 analiziranih socijalnih preduzeća, izbijanje pandemije COVID-19 nateralo je 23 preduzeća da u potpunosti zaustave proizvodnju na određeno vrijeme i nametnulo ostalim 20 da drastično smanje svoje aktivnosti. Ipak, izuzetno je važno naglasiti da nijedno socijalno preduzeće nije otpustilo svoje radnike u ovom periodu. U svakom slučaju, ograničena dimenzija socijalnih preduzeća ne može garantovati dugoročnu zaštitu radnika. Ako se kriza nastavi, a mehanizmi podrške ostanu slabi, socijalna preduzeća rizikuju da propadnu (a radnici da ostanu bez posla) ili moraju drastično reorganizovati proizvodnju.

PREPORUKE

(1) Vrijeme je ograničeno, podrška je hitna.

Kriza COVID-19 izazvala je vrlo kritičan gubitak balansa za socijalna preduzeća. Polovina njih (23 od 47) procijenila je ekonomsku štetu veću od 50%. U ovim dramatičnim uslovima socijalna preduzeća ne mogu dugo da se odupru. Od 47, 26 socijalnih preduzeća može preživjeti i najviše još 2 do 3 mjeseca, dok preostala 21 socijalna preduzeća mogu preživjeti i duže.

(2) Privatno tržište izgleda kao dobra mogućnost za osnaživanje socijalnih preduzeća.

Socijalna preduzeća uglavnom prodaju svoje proizvode i usluge privatnim kupcima, a ne javnim klijentima. Od 47, 20 socijalnih preduzeća imaju druga preduzeća/organizacije kao glavne klijente, dok ostalih 14 društvenih preduzeća prodaju svoje proizvode i usluge na opštem tržištu pojedincima i građanima. Samo 10 socijalnih preduzeća prodaje svoje proizvode i usluge javnim klijentima (lokalne opštine, vlada, zdravstvo ili socijalne službe).

(3) Ključne reči za socijalna preduzeća biće: kreativnost, fleksibilnost, osnovna dobra.

Do sada, socijalna preduzeća nisu mogla da iskoriste nove mogućnosti stvorene posljedicama krize

COVID-19: 37 socijalnih preduzeća od 47 izjavilo je da nije u stanju zadovoljiti novu potražnju. Ako socijalna preduzeća nastave da nude iste proizvode i usluge, rizikuju da izgube svoja „tradicionalna” tržišta u postCOVID scenariju (kako se potrebe mijenjaju), a istovremeno neće biti u mogućnosti da pristupe novim tržišnim mogućnostima. U tom smislu potreban je mnogo veći stepen kreativnosti i fleksibilnosti.

(4) Digitalizacija je prilika da njihova socijalna preduzeća pristupe novim tržištima.

Samo je 14 socijalnih preduzeća od 47 izjavilo da su mogli da modifikuju svoje usluge i način rada, koristeći digitalne alate, pametni rad i plasiranje proizvoda na internetu. Ostala socijalna preduzeća nisu bila u mogućnosti da iskoriste ovu krizu kako bi podstakla digitalni razvoj svoje djelatnosti.

Kriza COVID-19 treba da postane savladana lekcija u regionu jer se nekad može dogoditi nova kriza.

(5) Novi savez između civilnog društva i javnih institucija.

Kriza COVID-19 pruža priliku da se u velikoj mjeri istaknu neke teme i pitanja na koja je sektor organizacija civilnog društva već ukazivao posljednjih godina: dramatična ekološka kriza i njene veze s neodrživim socijalnim i ekonomskim modelima, kritično širenje gradova i posljedično napuštanje ruralnih područja, smanjenje biološke raznolikosti u lokalnim sredinama, eksplozija transnacionalne mobilnosti i migracija, oslabljena uloga međunarodne saradnje.

Iz tih razloga potrebne su nove strukture zajednice i nove javne politike kako bi se razvio novi savez između civilnog društva i javnih institucija, orijentisan na održiviji razvoj. Socijalna preduzeća mogu biti važni činioci u stvaranju i razvoju ovog novog saveza.

Treći dio

GLAVNA OTKRIĆA I PREPORUKE

SAŽETAK GLAVNIH OTKRIĆA ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja o operativnom utjecaju krize COVID-19 na OCD

1. Pandemija COVID-19 negativno je utjecala na svih 266 anketiranih organizacija civilnog društva, u smislu promjene nivoa finansiranja, načina pružanja usluga i/ili internog poslovanja. Većina njihovih usluga je suspendovana, većina projekata organizacija civilnog društva odložena ili zamrznuta, a snažno ograničenje kretanja blokiralo je tržište i pružanje usluga.
2. Od svih OCD 40,2% izjavilo je da su značajno smanjile svoje usluge tokom pandemije, dok je njih 34,9% potpuno zaustavilo svoje aktivnosti; 21,8% OCD izjavilo je da njihovi zaposleni nisu mogli da dolaze na posao zbog zabrana i mjera koje su usvojile lokalne vlasti.
3. Veliki broj, njih 94,7%, socijalnih preduzeća bilo je prisiljeno da u potpunosti obustave (njih 50%) ili da znatno smanje obim pružanja usluga (ostalih 44,7%).
4. Čini se da su organizacije bazirane na vjeri najotpornije OCD: samo 11,1% obustavilo je svoje aktivnosti, a istovremeno imaju najveći procenat (27,7%) mogućnosti da promijene svoje usluge.
5. Tijekom pandemije COVID-19, 160 od 266 organizacija civilnog društva nastavilo je s radom, većina ih je preuređivala usluge i projekte, ali i smanjivala obim svojih aktivnosti. S druge strane, 106 OCD je potpuno zaustavilo i/ili već zatvorilo centre i obustavilo pružanje usluga.
6. Menadžment OCD-a imao je teških problema tokom pandemije: nisu mogli upravljati svojim uobičajenim uslugama (50% OCD-a), imali su poteškoća u plaćanju osoblja (37,6%), izgubili su grantove (31, 6%) i prihode (25,2%). Rukovodstvo OCD osjeća hitnu potrebu za definisanjem planova za nepredviđene slučajeve kako bi se pravilno suočilo s ovom fazom izbijanja pandemije (34,5%).
7. O operativnoj i finansijskoj otpornosti OCD-a: njih 11,6% izjavilo je da u ovim uslovima ne mogu preživjeti duže od jednog mjeseca; 39,8% izjavilo je da bi morali zatvoriti u roku od 3 mjeseca bez dodatnog finansiranja; 73,68% rizikuje da svoje aktivnosti zatvori u roku od šest mjeseci.
8. Od ispitanih OCDA, 52,3% izjavilo je da su mogli da svoje usluge prilagode pametnom radu ili radu od kuće. U svakom slučaju, ovaj kapacitet i mogućnost primjene usluga od kuće ne odnosi se na cijelu panoramu usluga koje nude OCD, već samo na neke aktivnosti.
9. Socijalna preduzeća manje su sposobna od drugih da svoje usluge prilagode pametnom radu i radu na daljinu (78,9% slučajeva), vjerovatno zbog prirode i tipologije proizvoda. Organizacije bazirane na vjeri takođe su imale loše

mogućnosti da postave radno okruženje na daljinu ili pametno radno okruženje

(72,2% ispitanika nije to uradilo).

Rezultati istraživanja o ekonomskom utjecaju krize COVID-19 na OCD

10. Među ispitanicima, 72,2% OCD pretrpelo je negativan ekonomski uticaj pandemije; među njima OCD koje rade s OSI pate više od ostalih (76,6%).
11. Sve OCD sa malim i srednjim prometom (između 20.000 i 100.000 evra godišnje) imale su negativan ekonomski uticaj procijenjen na preko 75% bilansa.
12. Mesečni utjecaj tokom prvog perioda pandemije bio je posebno visok za socijalna preduzeća: 60% njih prijavljuje gubitke između 50% i 100% svog mjesečnog prometa.
13. Čak su i među udruženjima ekonomski efekti bili teški: u 24% slučajeva mjesečni prihodi smanjeni su od 51 do 75%; a još 22,7% njih je procijenilo mjesečna smanjenja od preko 75%.
14. Jedna od četiri OCD nije imala negativan ekonomski utjecaj od početka pandemije. Većina su mala udruženja, a u mnogim slučajevima vode ih samo volonteri.
15. Najproblematičniji troškovi za OCD u ovom periodu su „tradicionalni” rashodi kao što su: troškovi osoblja (62,7%); tekući troškovi (68,4%); troškovi zakupa (28,9%). U svakom slučaju, ‘novi’ troškovi pojavili su se zbog izbijanja pandemije kao što su: troškovi IT infrastrukture (27,8%); troškovi gubitka ili smanjenja doprinosa volontera (23,3%).
16. Pandemija COVID-19 već je prouzrokovala desetine izgubljenih poslova u OCD, a ta činjenica ima nekoliko posljedica: gubitak kvalifikovanog osoblja; smanjenje broja usluga u korist ugroženih i najugroženijih kategorija; gubitak vještina, znanja i dobre prakse razvijene na teritorijama; smanjenje mreža socijalne zaštite u zajednicama.
17. Vlade jugoistočne Evrope uspostavile su mjere podrške za trenutni oporavak ekonomskih i socijalnih posljedica krize COVID-19, ali su isključivale ili nedovoljno uzimale u obzir potrebe organizacija civilnog društva.
18. Socijalna preduzeća su jedina kategorija OCD koja pokušavaju redovno da se prijave za vladinu podršku (71% njih je izjavilo da se prijavljuju), vjerovatno zbog njihovog statusa pravnog lica. Ostale OCD sa drugačijim pravnim statusom generalno su slabo uključene u mjere podrške: samo 35–38% njih podnosi zahtjev za vladinu podršku.
19. OCD uglavnom traže nevladine izvore kako bi dobile finansijsku i materijalnu podršku potrebnu u ovoj vanrednoj fazi (65,3% OCD). Međutim, ovaj zahtjev za nevladinim fondovima nije dao rezultate ni učinke: nije lako pronaći socijalne investitore koji su već dostupni da dodijele sredstva za oporavak od COVID-19, vrlo je malo otvorenih poziva za podnošenje prijedloga

projekata, kampanje za prikupljanje

sredstava još nisu dovršene.

Rezultati istraživanja o utjecaju krize COVID-19 na zajednice i ranjive ljude

20. Zdravstvenu i sanitarnu krizu na svojim teritorijama OCD su opisale kao intenzivnu: oko 40% njih izjavilo je da je pandemija COVID-19 „poprilično” utjecala na zajednicu, a drugih 12,8% izjavilo je da je utjecaj bio „težak”.
21. Socijalni i ekonomski efekti zabrane kretanja na iste OCD imaju još snažniji i dublji utjecaj od zdravstvenih posljedica: 65,4% OCD izjavilo je da su civilna društva u njihovim zajednicama bila „prilično” ili „vrlo” pogođena socijalnim i ekonomskim posljedicama.
22. U jugoistočnoj Evropi OCD su odigrale važnu ulogu u ublažavanju i smanjenju negativnih efekata krize COVID-19 u svojim zajednicama. Tačno 144 OCD (oko 60% od ukupnog broja) konkretno su pružile podršku i organizovale akcije, posebno: doniranje hrane ranjivim ljudima; distribuciju zdravstvenih predmeta (maske, dezinficijensi); psihološku podršku izolovanim ljudima (naročito telefonskim pozivima ili preko interneta); razmjenu informacija korisnicima i ljudima u nevolji; aktiviranje volontera; a u nekim slučajevima čak i raspodjelu novca i finansijsku podršku.
23. Posljedicama krize COVID-19 najviše su pogođene već ranjive osobe, koje su se suočavale sa siromaštvom, socijalnom isključenošću i diskriminacijom i prije pandemije. Ukupno 39,8% OCD primijetilo je evidentan porast zahtjeva za podrškom, posebno od ranjivih ljudi tokom posljednjih mjeseci.
24. Među ranjivim ljudima, osobe sa invaliditetom i sa mentalnim problemima pate više od ostalih. U stvari, OCD koje se bave invaliditetom i mentalnim zdravljem primijetile su porast zahtjeva svojih korisnika u 46,1% slučajeva – mnogo više od zahtjeva korisnika OCD-a koji se bave drugim temama (31,2%).
25. Povećan je broj korisnika i raznolikost njihovih potreba: 85% OCD izjavilo je da opslužuje veći broj ljudi nego obično; ti su ljudi iskusili nove potrebe i nove oblike siromaštva stvorene krizom COVID-19. OCD su se takođe pokušale suočiti s tim novim zahtjevima.
26. Veliki broj (70%) organizacija civilnog društva dobilo je nove korisnike ili prepoznalo nove porodične potrebe tokom vanredne situacije zbog COVID-19. Konkretno, OCD koje rade na polju invalidnosti i mentalnog zdravlja suočile su se sa novim dodatnim korisnicima i porodičnim potrebama (71,4%).

PREPORUKE ZA POMOĆ OCD U SUOČAVANJU SA PANDEMIJOM COVID-19

Preporuke za OCD

1. OCD i socijalna preduzeća u jugoistočnoj Evropi moraju naći različite izvore finansiranja, od više donatora, kako bi se izbjegla ovisnost jednog donatora. Zbog ekonomskog utjecaja krize u svijetu, u narednom periodu očekuje se značajno smanjenje sredstava u svim sektorima. Iz tog razloga, lokalne OCD moraju tražiti dodatne mogućnosti finansiranja – ne samo od tradicionalnih donatorskih zajednica, već i istražujući nove i donatorske zajednice u nastajanju.
2. U narednom periodu očekuje se reorganizacija mogućnosti finansiranja: sve više i više programa za OCD baviće se posljedicama COVID-19 (na zdravstvenom i socijalno-ekonomskom nivou). OCD treba da razmotre svoje strategije i povećaju svoje kapacitete za rad u sektorima pogođenim krizom COVID-19, ako žele pristupiti novim mogućnostima finansiranja.
3. Od lokalnih OCD sve se više traži da strateški razmišljaju o planovima za nepredviđene slučajeve i politikama smanjenja rizika. Na kraju mogu uspostaviti „fond za hitne slučajeve” koji može služiti u dvije svrhe: a) za pružanje podrške u rješavanju hitnih slučajeva, jer su obično njihovi proračuni usmjereni na projekte, a nisu fleksibilni da odgovore na hitne potrebe; b) da pružaju podršku u određenom vremenskom periodu kako bi njeni članovi nastavili rad u slučaju ograničavanja ili ukidanja spoljnog finansiranja.
4. Lokalnim organizacijama civilnog društva savjetuje se da ostanu fokusirane i da se specijaliziraju za svoje strateške i primarne ciljeve, kako bi postale relevantni akteri u svojim zajednicama, umjesto da „trče za” svakom prilikom finansiranja ili pokušavaju da se prijave čak i za one koje ne odgovaraju njihovim misijama. OCD moraju postati selektivnije i trebalo više da ulažu, kako bi postale stručne, napredne i inovativne u sektorima u kojima odluče djelovati.
5. Rukovodstvo lokalnih OCD treba da ojača komunikaciju sa svojim donatorima, kako bi ih informirali o razvoju konteksta. Moraju s njima podijeliti izazove s kojima se suočavaju i planove ublažavanja krize, tražeći savjet od njih i, ako je moguće, planirati s njima posebne mjere koje treba preduzeti.
6. OCD moraju biti jasne u objašnjavanju javnim i privatnim zainteresovanim stranama o tome kako na programe i projekte, korisnike, osoblje i zaposlene utječe kriza COVID-19. Ne treba da zaziru od formulisanja zahtjeva za fleksibilnošću ili preraspodjelom budžeta kako bi zadovoljili nove potrebe.
7. Socijalna preduzeća treba da istraže nove mogućnosti koje nudi digitalizacija, kao i da unesu novine u svoje proizvode i usluge kako bi bolje zadovoljile novu potražnju i potrebe u zajednicama. Traže se kreativnost i fleksibilnost, a savjet je ulaganje u pružanje osnovnih usluga i proizvodnju primarnih dobara, jer su ti predmeti manje podložni krizama tržišta.

Preporuke za vlasti, institucije EU i socijalne investitore

8. Od javnih institucija u jugoistočnoj Evropi (uključujući institucije EU koje rade u regionu) potrebno je hitno uspostaviti odgovarajuće finansijske mjere i programe podrške sektoru OCD, jer za mnoge postoji visok rizik od zatvaranja OCD u narednim mjesecima zbog posljedica krize COVID-19.
9. Javne institucije u jugoistočnoj Evropi treba da uvedu posebne mjere podrške osobama sa invaliditetom i mentalnim zdravstvenim problemima (kao i njihovim porodicama i OCD). Te mjere ne bi trebalo da budu samo ekonomske, već i socijalne i zdravstvene, kako bi se sanirala šteta izazvana krizom COVID-19 za ove ranjive kategorije građana.
10. Trebalo bi povećati sredstva za socijalni i zdravstveni sektor u vladinim budžetima u svim zemljama, jer postoji (i nastaviće se) snažan porast broja ranjivih slučajeva i težine njihovih socijalno-zdravstvenih problema.
11. Ekonomski, vlade u regionu treba da omoguće da se uključe sve OCD koje već djeluju kao socijalna preduzeća i iskoriste postojeće instrumente i mjere za podršku poslovnom sektoru.
12. Socijalni investitori i donatori u jugoistočnoj Evropi brzo treba da stave na raspolaganje OCD nove instrumente i resurse za prevladavanje najkritičnijeg perioda. Ti instrumenti treba da obuhvataju finansijsku podršku za plaćanje osnovnih troškova OCD-a (plate, tekući troškovi, stanarine), koji su obično neprihvatljivi u tradicionalnom pozivu za podnošenje prijedloga projekata.
13. OCD moraju biti uključene u javne programe oporavka zajednica pogođenih krizom COVID-19, jer mogu igrati važnu ulogu u pružanju podrške ljudima i ponovnom pokretanju teritorija. OCD često mogu djelovati brže i fleksibilnije od javnih institucija.

Preporuke za upravljanje projektom SOCIETIES 2

14. Partneri projekta SOCIETIES 2 treba da pažljivo ponovno isplaniraju projektne ciljeve i aktivnosti na osnovu preporuka ovog istraživanja. Projekt je napisan u okolnostima prije COVID-a, gdje su glavne ciljne grupe (OCD koje rade u sektorima invalidnosti i mentalnog zdravlja) imale vrlo različite karakteristike i potrebe od stvarnih, posle krize COVID-19. Primena projekta, onakvog kakav je napisan, ne odgovara sasvim stvarnim potrebama OCD-a. Opstanak organizacija civilnog društva trebalo bi da postane jedan od ciljeva akcije.
15. Potrebno je uspostaviti vrlo hitan finansijski mehanizam za podršku organizacijama civilnog društva. U suprotnom, mnoge organizacije civilnog društva rizikuju da budu zatvorene. Izuzetno je preporučljivo što je prije moguće predvidjeti šemu potpore i prilagoditi je novim potrebama OCD-a. Idealan scenarij je raspodjela sredstava za

dodijeljivanje OCD-ima već krajem ljeta/početkom jeseni 2020.

16. Osnovne troškove OCD-a (kao što su: tekući troškovi, plate, stanarina, usluge) treba smatrati prihvatljivim troškovima u šemi subdodjele, jer mnoge OCD nisu u mogućnosti da ih pokriju u ovoj postCOVID fazi. Upravljanje projektom trebalo bi utvrditi odgovarajući procenat sredstava podrške za osnovne troškove i/ili treba definisati vremensko ograničenje za te troškove (npr. Ovi troškovi su prihvatljivi za najviše 6 mjeseci).
17. Šema subdodjele ne bi trebalo da se zasniva na konkurentskim mehanizmima (npr. Pozivi za dostavu prijedloga, takmičenja) jer postoji rizik da se iz podrške isključe najslabije OCD, umjesto da budu uključene. Mnogo je organizacija civilnog društva u regiji koje još uvijek nisu u mogućnosti ponovno pokrenuti svoje aktivnosti zbog posljedica COVID-19, što ih može omesti u pisanju prijedloga projekata ili kvalitativnoj primjeni. Iz tog razloga treba uzeti u obzir i druge mehanizme selekcije (npr. branje trešanja, planovi zemalja). Pošto postoje neke OCD koje nisu pogođene krizom, trebalo bi ograničiti njihovo učešće u šemama subdodele.
18. Uprava projekta SOCIETIES 2 trebalo bi da hitno uputiti Komisiji EU zahtjev za povećanjem sredstava za šemu subvencija na osnovu nalaza ovog istraživanja, jer stvarni ukupni iznos nije adekvatan da

nadoknadi dimenziju i težinu krize. Štaviše, menadžment projekta trebalo bi da kontaktira s drugim donatorima i socijalnim investitorima i pokuša da ih uvjeri da povećaju raspoloživa sredstva za proces oporavka OCD.

19. Komponentu javnog zagovaranja na projektu SOCIETIES 2 treba održavati i, kad je to moguće, čak ojačati kako bi OCD postale vidljivije i uključene u mehanizme javne podrške – ne samo one za oporavak od COVID-19, već uopšteno za potpuno uključivanje OCD u socijalne javne politike.
20. Šema obuke projekta, kao i podrška mentorstva, moraju biti snažno usredsređene na razvoj mehanizama otpornosti za OCD. Važno je koncentrisati se na teme kao što su: rukovođenje i usmjeravanje OCD-a tokom i nakon pandemije, upravljanje konfliktima na organizacijskom - ličnom - nivou zajednice, prikupljanje sredstava za OCD i diverzifikacija fondova; planiranje vanrednih situacija; inovacije aktivnosti, usluga i proizvoda; digitalni razvoj OCD.
21. Menadžment projekta SOCIETIES 2, kao i uprave OCD, treba da se više upoznaju sa sličnim programima i projektima na teritoriji – čak sa i onima koje promovišu druge organizacije ili podržavaju drugi donatori. Sinergije s drugim programima su ključne u ovoj fazi, kako bi se udružili resursi i umanjile negativne posljedice izbijanja COVID-19 za OCD.